

4

Resultados

Este capítulo inicia-se com um breve histórico do setor de telecomunicações brasileiro, com informações adicionais sobre os segmentos de telefonia fixa e móvel. Além disso, é apresentado o arcabouço regulatório com os principais documentos que balizaram o modelo de negócio; resoluções, leis, decreto e emendas. Posteriormente, é detalhada a estrutura do órgão regulador, a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel).

Por fim, é apresentado o perfil das empresas, considerando-se a visão do fornecedor a respeito das alianças e redes estratégicas, além da adequação estratégica dos casos estudados.

4.1.

A reestruturação das telecomunicações no Brasil

O Sistema Telebrás constituiu-se em um monopólio organizado em diversas subsidiárias estatais, que disponibilizava serviços mediante a utilização de uma rede de telecomunicações interligada em todo o território nacional.

Uma vez que existia uma grande demanda reprimida por serviços de telecomunicações no Brasil, o novo modelo de privatização tinha como principal finalidade a universalização da prestação de serviços básicos, além de promover a adequação do setor ao novo cenário de globalização econômica e evolução tecnológica, o que possibilitaria a modernização das redes e dos serviços.

O processo de privatização das telecomunicações brasileiras baseou-se na montagem de um detalhado modelo institucional, onde se destaca a criação de uma agência reguladora independente e autônoma; a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel); além de ter sido precedido por reestruturações setoriais em diversos países, o que reduziu o custo de aprendizado em decorrência das experiências ocorridas anteriormente.

4.1.1. A privatização

A aprovação do Plano Geral de Outorgas (PGO) possibilitou a fixação de parâmetros para o estabelecimento da concorrência no setor, definindo as áreas de atuação das operadoras de telefonia e estipulando as regras para a abertura do mercado e concessões futuras para a exploração dos serviços. O PGO foi estabelecido pelo Decreto 2.534, de 02/04/98.

Anteriormente à privatização, ocorrida em 1998, as subsidiárias do Sistema Telebrás eram concessionárias responsáveis pelo fornecimento dos serviços locais, incluindo as telefonias fixa e móvel, enquanto que a Embratel detinha o controle do segmento de ligações de longa distância nacional e internacional (LDN e LDI).

O processo de reestruturação desmembrou o Sistema Telebrás em três grandes *holdings* de concessionárias de serviços locais de telefonia fixa, para o atendimento às diversas regiões geográficas definidas pelo PGO. São elas: a Telesp, a Tele Norte-Leste e a Tele Centro-Sul. Foi mantida a Embratel em sua estrutura tradicional. Além disso, foram criadas oito concessionárias de telefonia celular de Banda A, para operar os serviços oferecidos pelas subsidiárias da Telebrás.

O modelo de privatização do Sistema Telebrás baseou-se em três fatores. O primeiro consistiu na criação de empresas com porte considerável para a realização de investimentos e que tivessem a capacidade de gerar recursos próprios, de forma a desenvolver os serviços em todas as regiões do país.

Além disso, o modelo deveria viabilizar, no mercado interno, o estabelecimento de alianças com *players* globais, possibilidade esta que seria reduzida, se fosse mantida uma única empresa atuando no setor.

Por fim, a privatização aumentaria a eficiência da ação regulatória, permitindo o recurso de comparação entre a atuação das operadoras no setor e diminuindo a assimetria de informação pró-firma dominante, o que não ocorreria em regime de monopólio estatal.

Ressalta-se que, com o objetivo de manter a competitividade na indústria, o processo de privatização contemplou a licitação para a operação de empresas-espelho nas mesmas áreas de atuação das concessionárias de telefonia fixa e

móvel, em razão da determinação legal do caráter de não exclusividade dessas concessões.

As tabelas a seguir apresentam, para a telefonia fixa e a telefonia celular, as diversas áreas de concessão, com as respectivas operadoras participantes, considerando-se as Bandas A e B (empresas-espelho). Estas informações, considerando-se a estrutura acionária das concessionárias e autorizadas, referem-se à época da realização do processo licitatório das áreas de concessão.

Área de Atuação	Acionistas	Área de Atuação	Acionistas
Subconjunto da Região I (a)	Tele Norte-Leste Andrade Gutierrez Inepar Macal BNDES Participações Seguradoras do Banco do Brasil	Região I	Caimbrá Bell Canada WLL (Estados Unidos) Qualcomm SLI Wireless Vicunha
Subconjunto da Região II (b)	Tele Centro-Sul Itália Telecom Timepart Techold	Região II	Megatel Bell Canada Qualcomm SLI Wireless Grupo Liberman (Argentina)
Subconjunto da Região III (c)	Telesp Telefonica (Espanha) Iberdrola (Espanha) Banco Bilbao (Espanha)	Região III	Licitação não realizada
Região IV	Embratel MCI (Estados Unidos)	Região IV	Bonari Sprint (Estados Unidos) France Telecom National Grid (Grã-Bretanha)

Tabela 13: Privatização no Segmento de Telefonia Fixa (PGO)

(a) Com exceção do setor 3 (área de atuação da Cia de Telecomunicações do Brasil Central (CTBC))

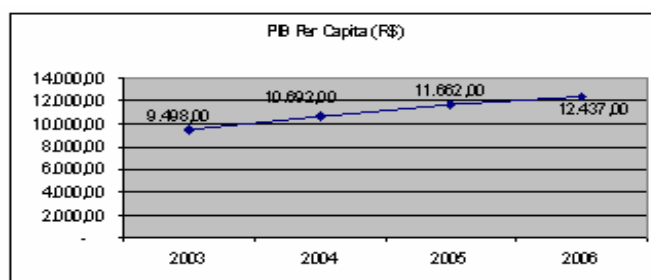
(b) Com exceção dos setores 20 (área de atuação da Sercomtel-Londrina), 22 e 25 (áreas de atuação da CTBC), 29 (áreas de atuação da Cia Riograndense de Telecomunicações - CRT) e 30 (área de atuação da Cia. Telefônica Melhoramento e Resistência - CTMR, de Pelotas/Rio Grande do Sul e redondezas).

(c) Com exceção dos setores 32 (área de atuação das Centrais Telefônicas de Ribeirão Preto - Ceterp), 33 (área de atuação da CTBC) e 34 (área de atuação da Cia. Telefônica da Borda do Campo - CTBC).

BANDA A			BANDA B		
Áreas		Empresas/Acionistas	Áreas		Empresas/Acionistas
1	São Paulo (capital e interior)	Telesp Celular Portugal Telecom	1	São Paulo (capital)	BCP Bell South (Estados Unidos) Splice Oesp Safra
			2	São Paulo (interior)	Tess Telia (Suíça) Lightel/Algar Eriline
2	Minas Gerais	Telemig Celular Telesystem (Canadá) Fundos de Pensão Opportunity	4	Minas Gerais	Maxitel Itália Telecom Mcunha
3	Paraná e Santa Catarina	Tele Celular Sul Itália Telecom	5	Paraná e Santa Catarina	Global Telecom Inepar DDI (Japão) Motorola Suzano
	Rio Grande do Sul	CRT Telefônica (Espanha)	6	Rio Grande do Sul	Telet Telesystem (Canadá) Bell Canadá Citybank Fundos de Pensão Opportunity
4	Rio de Janeiro e Espírito Santo	Tele Sudeste Celular Telefônica (Espanha) Iberdrola (Espanha) NTT (Japão) Itochu (Japão)	3	Rio de Janeiro e Espírito Santo	ATL Lightel/Algar Williams International
5	Acre, Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rondônia e Tocantins	Tele Centro-Oeste Celular Splice	7	Acre, Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rondônia e Tocantins	Americel Telesystem (Canadá) Bell Canadá Citybank Fundos de Pensão Opportunity
6	Alagoas, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Piauí e Rio Grande do Norte	Tele Nordeste Celular Itália Telecom	10	Alagoas, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Piauí e Rio Grande do Norte	BSE Bell South (Estados Unidos) Splice Oesp Safra
7	Amazonas, Amapá, Pará, Maranhão e Roraima	Tele Norte Celular Telesystem (Canadá) Fundos de Pensão Opportunity	8	Amazonas, Amapá, Pará, Maranhão e Roraima	Inepar Splice Inepar
8	Bahia e Sergipe	Tele Leste Celular Telefônica (Espanha) Iberdrola (Espanha)	9	Bahia e Sergipe	Maxitel Itália Telecom Mcunha

Tabela 14: Privatização no Segmento de Telefonia Móvel (P60)

A indústria de telecomunicações apresentou um substancial crescimento desde o processo de privatização. Tal evolução veio de encontro ao crescimento do país, onde o Produto Interno Bruto (PIB) apresentou resultados positivos desde 2003. Em 2006, o PIB atingiu aproximadamente R\$ 2,3 trilhões, o que representou um crescimento anual real de 3,7% em relação ao ano anterior. Por conseguinte, o PIB per capita também evoluiu positivamente onde, neste ano, o seu valor correspondeu a R\$ 12,4 mil.

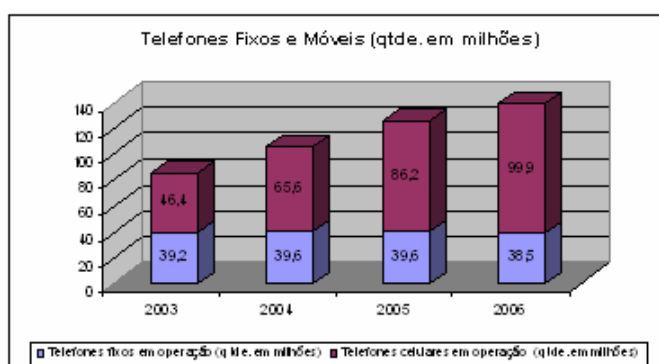


Fonte: TELECO (29/04/07)

Figura 9: PIB *per capita*

O resultado positivo da economia brasileira dos últimos anos refletiu a demanda por serviços de comunicação. Percebe-se a maior demanda incidente na telefonia móvel, onde o crescimento da quantidade de telefones celulares, no período compreendido entre os anos de 2003 e 2006 aumentou em aproximadamente 115% , praticamente atingindo a barreira dos 100 milhões de aparelhos ao final de 2006.

A telefonia fixa não apresentou grandes variações, para o período em análise, onde a média de aparelhos instalados correspondeu a 39 milhões.

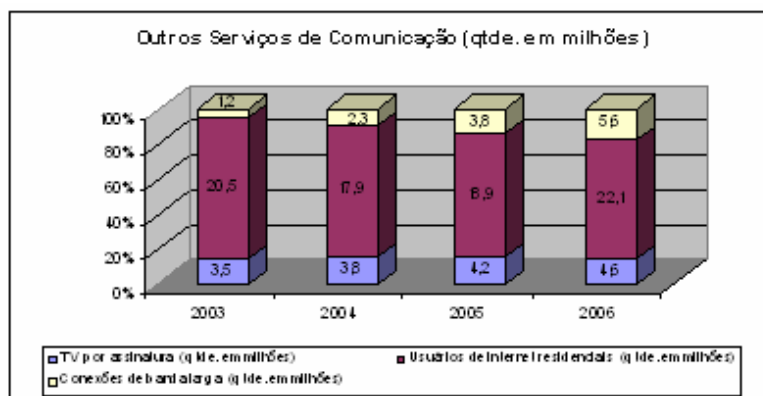


Fonte: TELECO (29/04/07)

Figura 10: Quantidade de telefones fixos e móveis

Um item a ser observado refere-se ao crescimento dos serviços de acesso à banda larga e tv por assinatura., onde o primeiro apresentou um total de 5,6 milhões de assinaturas em 2006, o que representa um aumento de 47% em relação ao ano anterior. O volume de usuários de tv por assinatura cresceu aproximadamente 31% entre 2003 e 2006.

Por fim, houve um aumento dos usuários de internet residencial com a quantidade de assinantes atingindo a marca de 22 milhões em 2006.



Fonte: TELECO (29/04/07)

Figura 11: Outros serviços de comunicação (R\$ milhões)

As informações apresentadas anteriormente denotam o aumento da demanda por serviços de telecomunicação. Isto se traduz em oportunidades para as empresas que atuam na indústria, onde a obtenção de vantagem competitiva será alcançada por aquelas que anteverem as necessidades dos consumidores e os atenderem com qualidade e com política de preços atraentes. As rápidas transformações inerentes a esta indústria fazem com que novos paradigmas surjam. A tendência de comercialização de pacotes de serviços de dados e de voz é uma realidade. É interessante observar a análise mercadológica do serviço de tv por assinatura, uma vez que faz parte do novo paradigma de convergência desta indústria, por meio do desenvolvimento da tv digital.

4.1.2. A telefonia fixa no Brasil

O serviço telefônico fixo comutado (STFC) corresponde ao nome técnico do serviço de telecomunicação realizado por meio da transmissão de voz e sinais, destinados à comunicação entre pontos fixos pré-determinados, com a utilização de telefonia. Com relação às modalidades de telefonia fixa para o público, podemos destacar o serviço Local, o serviço de Longa Distância Nacional (LDN) e o serviço de Longa Distância Internacional (LDI).

Com relação aos dados de universalização, o Brasil apresenta 34.491 localidades atendidas pela telefonia fixa, com aproximadamente 43 milhões de telefones instalados sendo que, deste total, existem em torno de 84% dos

aparelhos em serviço. Já quanto aos telefones públicos, a quantidade total de aparelhos representa aproximadamente 1,1 milhão. Por fim, têm-se os telefones adaptados para deficientes motores (total de 21.935) e os adaptados para deficientes auditivos (total de 2.853).

A relação quantidade de telefones por habitantes, ou melhor, a tele-densidade, representa 22.238 telefones para cada 100 habitantes. A figura abaixo apresenta alguns números da telefonia fixa brasileira, considerando as concessionárias do STFC:

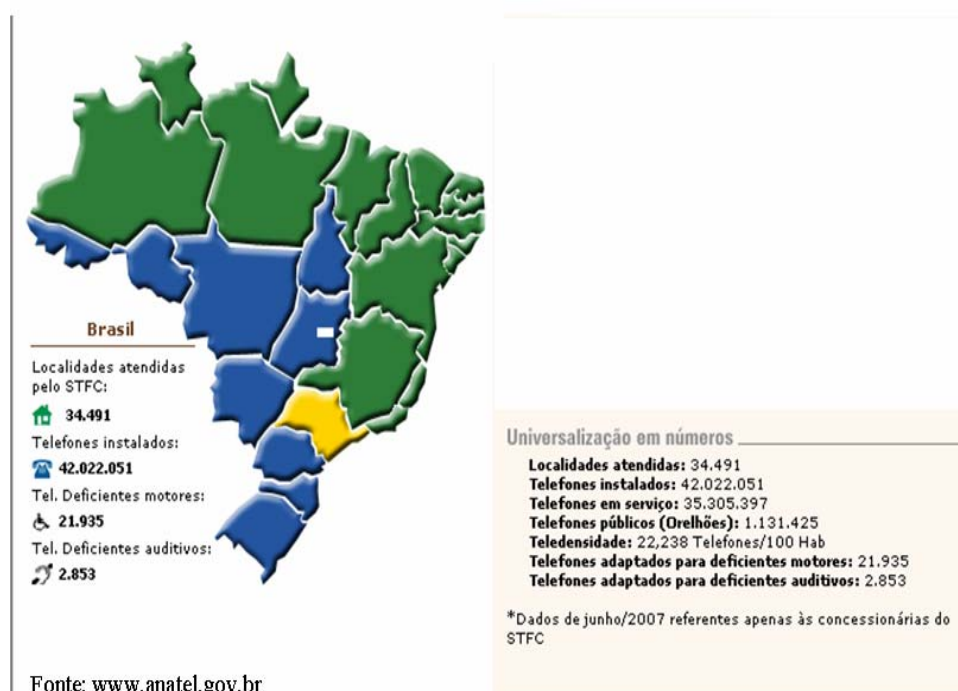


Figura 12: Informações gerais sobre a telefonia fixa

4.1.3.

A telefonia móvel no Brasil

Segundo a definição da Agência Nacional de Telecomunicações, a ANATEL, a telefonia móvel pode ser caracterizada por três segmentos, a saber:

➤ **Serviço Móvel Pessoal (SMP)**

Pode ser definido como o serviço de telecomunicações móvel terrestre, de interesse coletivo, que possibilita a comunicação entre estações móveis e de estações móveis para outras estações fixas.

➤ **Serviço Móvel Especializado (SME)**

Constitui o serviço de telecomunicações móvel terrestre, de interesse coletivo, que se vale de sistemas de radiocomunicação para a realização de operações tipo despacho e outras formas de comunicação.

➤ **Serviço Especial de Radiochamada (SER)**

Permite o envio de informação de uma central para um outro ponto. Também conhecido como *bip* ou *paging*, é definido como serviço especial de telecomunicações, não aberto à correspondência pública, com características específicas, destinado a transmitir, por qualquer forma de telecomunicação, informações unidirecionais originadas em uma estação de base e endereçadas a receptores móveis, utilizando-se das faixas de radiofrequências de 929 MHz e 931 MHz.

Tomando-se como base os anos de 2004 e 2005, de acordo com o jornal Gazeta Mercantil, em reportagem publicada em 12.01.2005, a adesão de pessoas ao uso de aparelhos celulares é cada vez maior no mundo inteiro. No Brasil, tivemos o seguinte cenário:

- **Ano de 2005**

Operadoras de telefonia celular

- 85,6 milhões de clientes, em dezembro;
- Margem de rentabilidade de 20% (uma das de menor nível mundialmente);

- **Anos de 2004 e 2005**

Operadoras fixas

- 39,7 milhões de clientes (média praticamente estagnada)
- Rentabilidade de 40%.

Os números acima denotam a estabilização do número de assinantes de telefonia fixa e o potencial de mercado da telefonia móvel a ser explorado, se comparado com o resto do mundo. Atualmente, a base de assinantes da telefonia móvel já ultrapassa a da telefonia fixa, o que reforça o crescimento das empresas celulares, a partir da melhoria da eficiência operacional e do retorno dos investimentos realizados.

Uma das razões que pode explicar o crescimento do uso da telefonia móvel são as utilidades dos aparelhos celulares. Quando foi lançado na tecnologia analógica, o celular era utilizado somente para falar. Atualmente, o usuário pode enviar mensagens de texto (SMS – *short message*), tirar fotos, jogar e ouvir músicas. No Japão e em alguns países da Europa, têm ganhado recursos surpreendentes, como GPS, videoconferências, programas para leitura de e-books, além da facilidade de conexão remota a computadores, quando devidamente configurados. No Brasil, estas tecnologias ainda são incipientes, uma vez que demandam altos investimentos, além da rentabilidade ocorrer a longo prazo, uma vez que a parcela de mercado demandante ainda está se desenvolvendo. Contudo, o mercado de telefonia móvel ainda oferecerá grandes oportunidades aos participantes da indústria, o que denota o aumento crescente da competitividade.

De fato, a modelagem do segmento de telefonia celular no Brasil deu origem a uma estrutura duopólica onde, no curto prazo, estabeleceu-se uma competição equilibrada entre as empresas incumbentes, as operadoras da Banda A, e as entrantes, as operadoras da Banda B. Isto ocorreu, uma vez que o ingresso no mercado foi facilitado pelas características tecnológicas do serviço que, diferentemente da telefonia fixa, fazem com que os investimentos não incluam elevados custos afundados (*sunk costs*). Além disso, a liberdade de conduta das empresas estimula a competição neste segmento, tendo em vista a flexibilidade do regime regulatório privado, que define este serviço como não essencial. Ainda com relação à competição, o modelo de privatização brasileiro previu a existência de um conjunto de direitos e deveres que diferem de prestadores de serviços, mesmo quando eles prestam serviços equivalentes e atuam em um mesmo espaço geográfico. São as chamadas assimetrias regulatórias, que merecem algumas considerações.

4.1.4. As assimetrias regulatórias

Uma das características do ferramental regulatório na reestruturação das telecomunicações brasileiras foi a existência de assimetrias pró-entrantes. Estas tiveram como objetivo a redução do poder de mercado das incumbentes, estimulando o ingresso de novas operadoras e aumentando a competitividade no setor.

Um exemplo de assimetria consistiu na definição do regime de exploração dos serviços. As incumbentes estavam sujeitas ao regime público, no que concerne a obrigações e direitos enquanto que as entrantes tiveram autorizações de regime privado. Ou seja, apenas as incumbentes se sujeitaram ao controle tarifário e às metas de universalização, que deveriam ser auto-financiadas com os seus próprios recursos. Vale ressaltar que as empresas entrantes também possuíam preços-limite para os seus serviços, além de metas a serem perseguidas. Contudo, havia mais flexibilidade em comparação com as obrigações definidas para as concessionárias, visto que esses critérios fizeram parte do modelo, que preconizava o estímulo à competição.

Outro exemplo de assimetria consistiu na definição da área de atuação dos *players*. Conforme pode ser observado na tabela 13, as concessionárias de telefonia fixa atuaram em subconjuntos regionais, o que não ocorreu com as empresas-espelho e a Embratel. Além disso, foi facultado a uma empresa ou a um grupo de empresas a possibilidade de obter a participação acionária em mais de uma autorizada por região.

O incentivo para a universalização dos serviços é um outro fator importante, quando analisamos as assimetrias. Uma operadora teria a permissão de entrada em outros segmentos de mercado, uma vez que cumprisse as metas em cada uma das regiões do Plano Geral de Outorgas (PGO). Vale ressaltar que as metas definidas no PGO foram mais flexíveis para as empresas-espelho do que para as concessionárias. Tal flexibilidade decorre do fato de que as incumbentes já possuíam infra-estrutura de rede instalada, além de obterem grande fluxo de caixa e economias de escalas. Portanto, era necessária a adoção de medidas que contrabalançasse as vantagens adquiridas pelas incumbentes e tornasse a competição relativamente equilibrada. Isto não significa promover favorecimento

de empresas-espelho em detrimento das operadoras pioneiras. As políticas regulatórias no setor de telecomunicações são bastante complexas e requerem constante monitoramento, a fim de se avaliar o momento adequado de manutenção das políticas assimétricas, com vistas a evitar efeitos indesejáveis que prejudiquem a eficiência da indústria.

A seguir, são apresentadas informações a respeito do órgão que regula e fiscaliza a atuação das operadoras; a Anatel.

4.2.

O arcabouço regulatório

A Lei 9.472 ou Lei Geral de Telecomunicações foi aprovada em votação na Câmara dos Deputados em junho de 1997 e um mês depois no Senado Federal. Esta lei dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e o funcionamento de um órgão regulador e demais aspectos institucionais, nos termos da Emenda Constitucional 8/1995, que flexibilizou o modelo de telecomunicações, uma vez que foi eliminada a exclusividade da concessão para a exploração dos serviços públicos a empresas sob o controle acionário do Estado, introduzindo assim o regime de competição na prestação destes serviços.

Após a criação da Agência Nacional de Telecomunicações, a Anatel, autarquia especial administrativamente independente e financeiramente autônoma, o Estado passou da função de provedor para a de regulador dos serviços, cabendo à agência a função de fiscalizar, regular e outorgar, de acordo com a sua missão apresentada logo a seguir.

Abaixo, estão relacionados alguns dos documentos que deram origem a Anatel e regem-na:

- **Emenda Constitucional no. 8 de 15/08/1995.**

Altera o inciso XI e a alínea "a" do inciso XII do art. 21 da Constituição Federal. Elimina a exclusividade de exploração dos serviços públicos a empresas sob o controle acionário estatal, sendo o ponto de partida para a introdução do regime de concorrência na prestação dos serviços de telecomunicações.

- **Exposição de Motivos 231/MC, de 10/12/96.**

Encaminhou o projeto da Lei Geral das Telecomunicações.

- **Lei 9.472, de 16/07/1997.**

Lei Geral de Telecomunicações. Dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e o funcionamento de um órgão regulador, os princípios do novo modelo tarifário, as diretrizes para a modelagem e a venda das empresas estatais e sobre outros aspectos institucionais, nos termos da Emenda Constitucional 8/1995.

- **Decreto 2.338, de 07/10/1997.**

Aprova o Regulamento da Agência Nacional de Telecomunicações.

- **Resolução 489, de 05/12/2007.**

Aprova a alteração do Regimento Interno da Anatel, aprovado pela Resolução no 270, de 19 de julho de 2001.

- **Resolução 270, de 19/07/2001.**

Aprova o Regimento Interno da Agência Nacional de Telecomunicações e revoga a Resolução 197, de 16/12/99.

- **Lei 9.986, de 18/07/2000.**

Dispõe sobre a gestão de recursos humanos das Agências Reguladoras.

- **Lei 10.871, de 20/05/2004.** Dispõe sobre a criação de carreiras e a organização de cargos efetivos das agências reguladoras.

4.2.1. A Anatel

A Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) foi a segunda agência reguladora criada no país, porém foi a primeira a ser instalada, em 5 de novembro de 1997. Criada para exercer as atribuições de outorgar, de regulamentar e de fiscalizar esse importante setor de infra-estrutura, a Anatel foi concebida para viabilizar o atual modelo das telecomunicações brasileiras sendo, para isso, dotada de inovadora personalidade institucional.

A Anatel, de acordo com a Lei Geral de Telecomunicações (LGT) – a Lei no. 9.472/1997 é uma autarquia administrativamente independente, financeiramente autônoma e vinculada ao Ministério das Comunicações. A agência não possui subordinação hierárquica a nenhum órgão do Governo, ou aos poderes políticos. As suas decisões só podem ser contestadas judicialmente e o seu processo decisório caracteriza-se como última instância administrativa. O seu processo decisório, evitando personalismos e favorecendo a transparência, baseia-se na composição colegiada da direção superior da instituição.

Estas características institucionais ofereceram à Anatel condições de liberdade, de autonomia, de agilidade e de dinamismo no cumprimento de suas metas, além de permitirem dar respostas rápidas a questões operacionais, estruturais e administrativas. Os regulamentos que nortearam as privatizações das empresas estatais foram preparados pela Anatel. A agência também desenvolveu o esforço de regulação que preparou o Brasil para receber os investimentos e a tecnologia que culminaram em elevar as telecomunicações brasileiras aos padrões dos países mais desenvolvidos.

A agência, ao apoiar as suas atividades nos princípios da universalização e da competição, dois dos pilares de sustentação do atual modelo das telecomunicações brasileiras, tem como objetivo atender às necessidades e aos direitos dos consumidores, em todos os estratos sociais, independentemente de sua localização no território nacional.

A seguir, é apresentada a estrutura hierárquica da Anatel, com destaque para as superintendências, responsáveis pela regulação dos diversos segmentos do setor de telecomunicações:

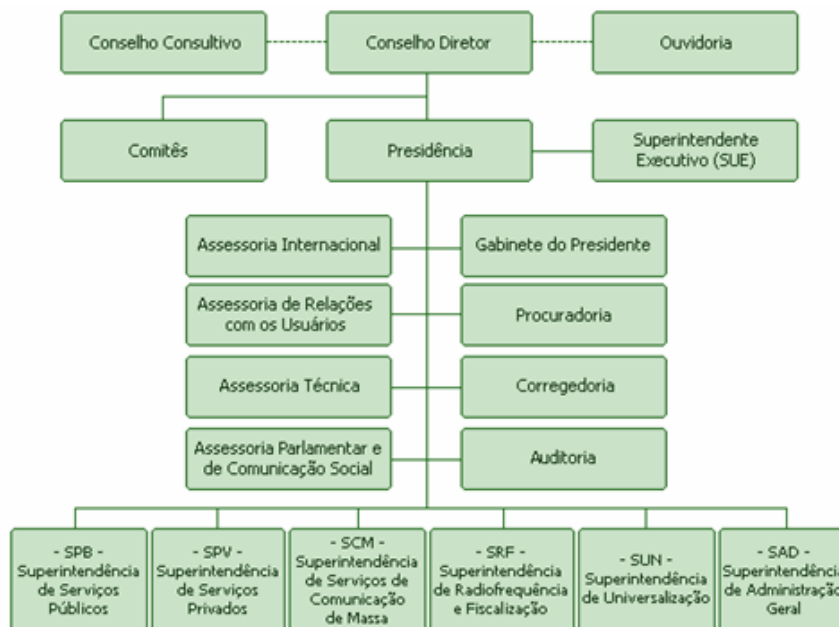


Figura 13: O Organograma da Anatel

4.2.1.1.

Missão, atribuições e características da Anatel

Missão:

“Promover o desenvolvimento das telecomunicações do País, de modo a dotá-lo de uma moderna e eficiente infra-estrutura de telecomunicações, capaz de oferecer à sociedade serviços adequados, diversificados e a preços justos, em todo o território nacional.”

A Anatel herdou do Ministério das Comunicações os poderes de outorga, regulamentação e fiscalização e um grande acervo técnico e patrimonial. À agência, compete a adoção das medidas necessárias para o atendimento do interesse público e para o desenvolvimento das telecomunicações brasileiras, atuando com independência, imparcialidade, impessoalidade, legalidade e publicidade.

Como principais atribuições da Anatel, merecem destaque:

- o Implementar, em sua esfera de atribuições, a política nacional de telecomunicações;
- o Expedir normas quanto à outorga, à prestação e à fruição dos serviços de telecomunicações no regime público;
- o Administrar o espectro de radiofrequências e o uso de órbitas, expedindo as respectivas normas;
- o Expedir normas sobre a prestação de serviços de telecomunicações no regime privado;
- o Expedir normas e padrões a serem cumpridos pelas prestadoras de serviços de telecomunicações quanto aos equipamentos que utilizarem;
- o Expedir ou reconhecer a certificação de produtos, observados os padrões e normas por ela estabelecidas;
- o Reprimir infrações dos direitos dos usuários; e
- o Exercer, relativamente às telecomunicações, as competências legais em matéria de controle, prevenção e repressão das infrações de ordem econômica, ressalvadas as pertencentes ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade).

Na próxima seção, é apresentado o perfil das empresas estudadas. Além disso, considerou-se a percepção das alianças e redes estratégicas sob a ótica de uma empresa fornecedora, a Alcatel-Lucent.

4.3. Perfil das empresas estudadas

4.3.1. Embratel

4.3.1.1. Dados Gerais

A marca Embratel foi construída em 42 anos de atuação no Brasil. Criada em 1965, a empresa incorporou o satélite às comunicações do país em 1969,

provendo a base tecnológica para a formação das redes nacionais de televisão. Lançou o sistema de longa distância nacional (DDD) e uma série de inovações indispensáveis ao desenvolvimento, como a Rede Nacional de Telex, a discagem direta internacional (DDI) e a Rede Nacional de Comunicação de Dados por Comutação de Pacotes – Rempac (1), o que significou um salto para o mercado corporativo. Nos anos 90, a empresa introduziu a internet no Brasil.

Ao disponibilizar ao país a sua infra-estrutura de telecomunicações, a Embratel tornou-se presente em todo o território nacional. Ela é reconhecida pela tecnologia de ponta, qualidade dos produtos e capacidade de relacionamento com os clientes, graças à sua sofisticada rede de satélites, transporte terrestre de sinais (rádio e fibra ótica) e serviços. Tais atributos realçam o seu perfil competitivo ante as transformações profundas ocorridas na indústria, motivadas por um novo modelo de telecomunicações, pela privatização e pela internacionalização do mercado.

Neste contexto, a Embratel avança na convergência de serviços e na adoção da tecnologia IP (*Internet Protocol*). Com relação ao mercado corporativo, desenvolve soluções convergentes de telefonia e dados em rede IP; para o mercado residencial, disponibiliza a alternativa *triple play*, ou seja, serviços integrados de telefonia, internet banda larga e televisão por assinatura. Ao desenvolver e ofertar produtos IP, a Embratel segue a tendência do mercado, por meio da oferta de banda para a convergência de voz, dados, vídeo e outros serviços multimídia.

Desde julho de 2004, a Embratel é controlada pela Teléfonos de México S.A (Telmex), que já investiu mais de R\$ 6,3 bilhões na empresa. Esses recursos, aliado a um amplo projeto de reestruturação financeira e operacional, deram à Embratel condições de crescimento, além de capacidade de competição no mercado. Anualmente, a empresa está investindo aproximadamente R\$ 1,5 bilhão, seguindo a sua estratégia de crescimento em telefonia local, transmissão de dados, internet banda larga e serviços de satélite.

(1) Rempac: conjunto de modalidades de serviços de comunicação de dados, prestado pela Embratel, através da Rede Nacional de Comunicação de Dados por Comutação de Pacotes. Provê comunicação de dados entre equipamentos de diferentes tipos, protocolos e velocidades (de 64 kbits/s a 2 Mbits/s), com cobertura nacional e internacional.

A Telmex adquiriu a Embratel da americana MCI, que a comprara em 1998, data da privatização das telecomunicações, por meio da aquisição de suas participações de 19,26% no capital total e de 51,79% no capital votante da Embrapar, *holding* da Embratel.

A convergência de serviços de telecomunicações é obtida mediante a sinergia entre a Embratel e outras empresas dos quais ela detém participação, destacando-se:

- BrasilCenter: operadora de call center que presta atendimento à Embratel e outras empresas-cliente.
- PrimeSys: empresa de terceirização completa de serviços de telecomunicações, que atende a clientes de grande porte, como por exemplo, grandes bancos de varejo.
- Star One: maior empresa de satélites de telecomunicações da América Latina, com serviços de transmissão de televisão, dados, voz e banda larga para toda a região.

A Embratel ainda possui participação minoritária relevante na Net Serviços (37,1%), provendo aos clientes da Net com serviços de telefonia fixa, dentro da oferta *triple play*, anteriormente mencionada.

Antes da aquisição da Embratel pela Telmex, a empresa passava por uma série crise financeira, com dívida superando R\$ 4,1 bilhões, receitas declinantes e dificuldades de liquidez, fruto da perda de mercado em DDD e DDI, além da inadimplência. Além disso, as demandas fiscais e judiciais representavam total estimado em mais de R\$ 6 bilhões, o que comprometia a credibilidade e o futuro da empresa.

Com o objetivo de cessar as disputas legais em torno do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), a empresa celebrou acordos com diversos estados em 2006. Tal iniciativa possibilitou a redução do volume de contingências, restabelecendo um ambiente político-institucional favorável, além da melhoria das operações da empresa.

Além da redução do endividamento, a melhor gestão do passivo e a diminuição da exposição fiscal, os aportes de capital deram fôlego à empresa, que retomou o seu plano de investimento, tornando-se mais competitiva.

Investimentos acima de R\$ 1,6 bilhão foram realizados no ano de 2007, considerando-se a expansão de sistemas, o desenvolvimento de tecnologias, a contratação de nova geração de satélites, além da melhoria do atendimento aos clientes. A Tabela 15 fornece uma comparação dos investimentos realizados, considerando-se os anos de 2005 e 2006 em relação ao volume planejado de 2007.

Em R\$ MM	2005 (Real)	2006 (Real)	2007 (Planejado)
Crescimento de rede	605,6	683,3	626,1
Tecnologia da informação	50,1	65,5	57,1
Suporte administrativo	2,7	5,8	5,3
Acesso local / última milha	293,2	201,8	372,4
Manutenção da rede	95,3	172,8	250,4
Investimentos em satélite	378,6	323,7	333,1
Total Embrapar S/A	1.425,50	1.452,90	1.644,40

Tabela 15: Investimentos Embratel

A empresa foi a primeira a ter as metas de universalização certificadas pela Anatel, em janeiro de 2007. No fim de junho de 2007, foram instalados pela Embratel 1.609 telefones de uso público (Tups), conforme previsão do contrato de concessão e o Plano Geral de Metas para Universalização (PGMU) da telefonia.

Com relação ao seu modelo de gestão, a Embratel atua no sentido de estabelecer uma estratégia moderna e de qualidade. Por meio da implantação do Modelo de Gestão da Excelência Através da Qualidade, ela busca o alinhamento dos seus profissionais à missão de manter-se como referência no setor, com foco na satisfação dos clientes e no atendimento do mercado.

A seguir, caracterizamos a estratégia da Embratel, considerando-se as informações obtidas nas investigações documentais, questionários e entrevistas.

4.3.1.2.

A estratégia da Embratel

Tomando-se como referência a tipologia de Mintzberg (1998) e os construtos de Fahey e Randall (1998), a estratégia de uma organização é caracterizada de acordo com o seu escopo, o seu diferencial competitivo e as suas metas, tendo em vista a “visão”, a “missão” ou a intenção estratégica da empresa, representada de forma explícita ou implícita. Não menos importantes são os valores e princípios empresariais que servem de alicerce para a condução da estratégia, além dos princípios de conduta que regem a empresa. A visão e missão da Embratel estão descritas a seguir:

Visão:

Alcançar a liderança como provedora de soluções de comunicações e ser reconhecida como a melhor empresa e de mais rápido crescimento no mercado, expandindo sua atuação em todos os mercados possíveis.

Missão:

Ser uma empresa de referência em serviços de comunicações, abrangendo voz, dados e multimídia, com alta qualidade e foco no cliente e no mercado, gerando valor para acionistas, clientes, empregados e sociedade, através do desenvolvimento humano e aplicação de tecnologia de ponta.

Os valores que norteiam a Embratel são: **Trabalho**, a energia que move a organização, como meio de expressão do potencial de realização e de criatividade, dando significado à existência e ampliando a capacidade das pessoas. **Crescimento**, o ideal que move a empresa, promove a ampliação da capacidade empresarial e possibilita o desenvolvimento das pessoas, de forma a superar desafios e exceder padrões e indicadores de negócio. **Responsabilidade Social**, demandando a compreensão de que as atividades organizacionais têm impactos sociais, o que exige compromissos e atitudes responsáveis em relação à coletividade. E a **Austeridade**, através do uso racional dos recursos da empresa para a produção de valor.

Com relação aos princípios empresariais, destacam-se o **atendimento ao cliente**, a **qualidade** e a **vanguarda tecnológica**. O primeiro diz respeito ao cumprimento irrestrito aos acordos estabelecidos com os clientes, demandando dedicação permanente para a superação das expectativas. O segundo refere-se à prestação de serviços conforme as expectativas dos clientes, mantendo os padrões de operação previamente acordados. Por último, a vanguarda tecnológica, com a adoção de tecnologia de ponta, permitindo a oferta de melhores soluções aos clientes, com estímulo à atualização e ao desenvolvimento profissional.

Os princípios de conduta que norteiam a empresa enfatizam o **respeito**, caracterizado pelo compromisso com a verdade e consideração com os clientes, fornecedores, empregados e parceiros. A **não-discriminação**, mediante um tratamento igualitário e justo a todos, independentemente do sexo, idade, nível hierárquico, religião e raça. E a integridade, através da coerência entre discurso e prática, inteireza e retidão.

Tomando-se como referência a pesquisa documental e complementada com o levantamento de informações mediante a aplicação de questionário e entrevistas complementares, concluiu-se que a **estratégia da Embratel é focada predominantemente na qualidade dos serviços prestados, tendo ainda a sua marca como um diferencial competitivo no mercado.**

A qualidade dos serviços se faz presente mediante os investimentos já realizados pela empresa. Operadora do maior *backbone* de internet do país (IP – *Internet Protocol*) (2), a empresa tem condições de ofertar serviços integrados para os clientes residenciais e corporativos, ocupando uma posição de vanguarda em novas tecnologias. Os recursos IP proporcionam soluções convergentes de voz, televisão, internet e demais serviços para clientes residenciais e corporativos, estes últimos não só as grandes mas também as pequenas e médias empresas.

A cobertura nacional é alcançada através da utilização de rede de fibras-ópticas, rádio-comunicações e satélites, construídos há mais de quatro décadas.

Vale ressaltar que a Embratel mobiliza ao longo do território nacional um total de 4,3 mil engenheiros, com o objetivo de obter sinergia de pessoas e recursos tecnológicos.

(2) *Backbone* de internet: designa o esquema de ligações centrais de um sistema mais amplo, tipicamente de elevado desempenho. As operadoras de telecomunicações mantêm sistemas internos de elevadíssimo desempenho para comutar os diferentes tipos e fluxos de dados (voz, imagem, texto). Na Internet, podem-se encontrar, hierarquicamente divididos, vários *backbones*: os de ligação intercontinental, que derivam nos *backbones* internacionais, que por sua vez derivam nos *backbones* nacionais.

O seu quadro de pessoal qualificado, aliado à infra-estrutura tecnológica, contribui para o desenvolvimento de soluções de valor agregado aos clientes. E a qualidade dos serviços reforça cada vez mais a sua marca perante o mercado. Tal percepção é atestada pelo fato de a marca Embratel não ter sofrido alteração após a aquisição da empresa pelo novo controlador, a Telmex.

A partir das respostas obtidas em decorrência do levantamento de informações através dos questionários, 49% dos respondentes afirmaram que a estratégia da Embratel está calcada na qualidade dos serviços prestados. Por sua vez, 45% acreditam que a marca é o principal diferencial competitivo, enquanto que 3% apontam o preço como um diferencial competitivo. Outros 3% acharam que a Embratel não possui fontes de diferenciação. A Figura 14 sintetiza as opiniões dos respondentes ao serem questionados quanto à estratégia adotada pela Embratel:

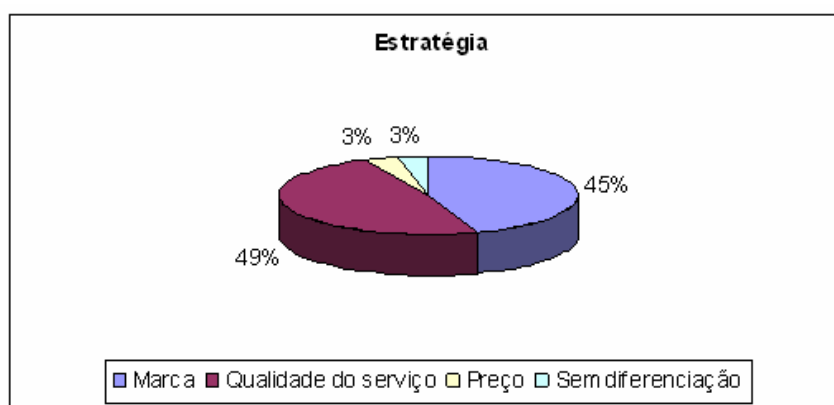


Figura 14: A estratégia adotada pela Embratel

De acordo com as categorias de Fahey & Randall (1998), o escopo da estratégia da Embratel pode ser caracterizado conforme a seguir: **produto/serviço**: soluções convergentes de telefonia e dados, telefonia, internet banda larga e televisão por assinatura; **clientes**: residenciais e corporativos (pequenas, médias e grandes empresas), provedores de internet, órgãos governamentais; **geográfico**: cobertura de todo o território nacional, através dos serviços de longa distância nacional (LDN) e internacional (serviços LDI - Longa Distância Internacional); **vertical**: a empresa é controlada pela Telmex, maior empresa de telecomunicações do México. A comercialização de serviços e as ações de marketing constituem o escopo de serviço vertical da Embratel;

stakeholders: órgãos governamentais (Anatel Ministério das Comunicações, Cade, Procon, CVM; governos municipais, estaduais e federal), clientes, fornecedores, acionistas, sindicato (Fittel) e a sociedade em geral, em função da relevância da atividade exercida.

4.3.1.3.

Os fatores organizacionais

Esta seção responde à terceira questão intermediária, a saber:

“A estratégia 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?”

Primeiramente, foram identificados e classificados os recursos da Embratel e as condições organizacionais, como variáveis independentes principais, de acordo com o modelo GI.

Os resultados referentes às implicações das variáveis independentes principais, ao constituírem forças e fraquezas, reais e potenciais, foram analisados por meio da confrontação dos atributos desejáveis para cada variável com os dados obtidos das entrevistas e pesquisa documental, sendo apresentados na Tabela 16:

Categorias	Variáveis	Atributos Necessários / Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
1. Organização Hard	1.1 - Estrutura organizacional	Flexível, horizontalizada, com elevado grau de descentralização do poder.	A Embratel apresenta uma estrutura organizacional bastante rígida, verticalizada. Grande concentração de autoridade nas mãos dos principais gestores.			X	
	1.2 - Processos	Mapeados/documentados, existência de interfuncionalidade. No caso do setor de telecomunicações, ressaltar-se a importância dos processos técnicos, relacionados à engenharia e gerenciamento de rede.	Com relação à interfuncionalidade, existe parcialmente. Assim como existem lacunas com relação à gestão e mapeamento dos processos que precisam ser tratadas. Alguns processos mapeados e documentados na intranet.		X		
	1.3 - Sistemas gerenciais	Integrados pelos processos interfuncionais da organização, com foco orientado ao cliente. Possibilidade de medição do desempenho dos processos. Em função das características da indústria de telecomunicações (prestação de serviço), os sistemas devem gerenciar o relacionamento com os clientes.	Existência de lacunas (ausência de integração) nos sistemas gerenciais da Embratel que também merecem tratamento especial.		X		
	1.4 - Equipes	Multifuncionais, interfuncionais e com um alto grau de motivação.	Existência de forças-tarefas eventuais, com nível de motivação médio / baixo. Equipes, de uma forma geral, com potencial de desenvolvimento.		X		
	1.5 - Sistemas de reconhecimento e recompensa	Sistema de avaliação de desempenho dos funcionários integrados com os sistemas gerenciais de medição de desempenho dos processos / indicadores estratégicos.	Existe o contrato de desempenho nos quais os funcionários dos diversos níveis da empresa assinam e se comprometem ao atingimento de metas pré-estabelecidas. Estas metas individuais, associadas às metas de cada diretoria e às metas corporativas darão origem ao valor da participação nos resultados dos profissionais da empresa.	X			
	1.6 - Sistemas educacionais	Sistema de educação continuada ampliado a todos os funcionários da empresa para o desenvolvimento das competências necessárias à operacionalização e gestão dos processos organizacionais	Em desenvolvimento. Existe a Universidade Corporativa Embratel porém, os cursos patrocinados pela empresa estão mais direcionados aos gestores, em detrimento dos analistas.		X		

Continuação

Categorias	Variáveis	Atributos Necessários / Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
2. Organização Soft	2.1 - Cultura organizacional	Cultura orientada para a melhoria da performance organizacional, com foco nos clientes e demais stakeholders. Em função das peculiaridades da indústria (alta especialização e concentração de conhecimento), a cultura organizacional deverá ser orientada para a satisfação interna dos funcionários, evitando possível crescimento do índice de turnover.	Iniciativas do RH no sentido de promover maior integração na empresa para a criação de uma cultura organizacional mais favorável. Contudo, ainda existe forte resistência interna em promover mudanças na cultura organizacional.			X	
	2.2 - Estilo de liderança	Comprometimento da gerência com a estratégia da empresa, alocando os recursos necessários ao atingimento dos objetivos estratégicos.	A Embratel, atualmente, apresenta um estilo com pouca dinâmica, com processos para a medição mal estruturados (sem medição adequada de performance), o que acaba criando um ambiente de baixa motivação.			X	
	2.3 - Comunicação informal	Extensiva e interfuncional, com vistas ao alcance das metas e diretrizes estratégicas da empresa.	É realizada de forma difusa, com muitas "áreas cinzentas". Melhorias estão sendo desenvolvidas.			X	
	2.4 - Código de ética	Orientação dos funcionários voltada para os valores éticos internos da empresa, segundo as normas e políticas pré-estabelecidas.	Existe e foi disponibilizado na intranet da empresa. Cada gestor recebeu um CD, contendo informações sobre o código de ética da Embratel. O RH solicitou a todos que o disseminasse para as equipes. É bastante reforçado na empresa.	X			
3. Tecnologia Hard	3.1 - Tecnologia da Informação	Sistemas automatizados integrados, abrangendo todos os níveis decisórios. No caso do setor de telecomunicações, além dos sistemas administrativos, são levados em consideração os sistemas operacionais (plataformas de telecomunicações) e de atendimento aos clientes.	Existe baixa integração em TI, com recursos limitados. Ações de melhorias são inseridas em uma lista de priorização e, dependendo dos projetos prioritários, demoram a ser implantadas.			X	

Continuação

Categorias	Variáveis	Atributos Necessários / Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
4. Tecnologia Soft	4.1 - Metodologias	Metodologias de gestão, de projetos e programa de desenvolvimento / melhoria dos processos.	Existem metodologias formais, porém carecem de aplicabilidade efetiva na corporação. Contudo, o RH está trabalhando no sentido de reverter esta situação. Programa de desenvolvimento de green belts e black belts, com o objetivo de melhoria dos processos organizacionais.		X		
	4.2 - Inovação	Novas soluções de voz e dados para os clientes, novas metodologias gerenciais de processos, novas formas de atendimento ao cliente (desenvolvimento de novos canais de comunicação).	O nível de inovação já foi melhor. Para alguns casos, existem problemas de qualidade técnica. Talvez seja pela necessidade de implantação rápida de soluções, o que leva a empresa a cometer falhas nos lançamentos de alguns produtos. Para os produtos já desenvolvidos, a tecnologia empregada é satisfatória.				X
5. Físicos	5.1 - Infra-estrutura	Instalações, equipamentos e sistemas de controle que possibilitam a prestação de serviços de telecomunicações, além da realização das atividades de retaguarda, inerentes às empresas do setor, como por exemplo: treinamento, gestão financeira, jurídica e regulatória, dentre outras.	De uma forma geral são obsoletas. Porém, atualizações estão sendo realizadas. Como exemplo, podemos citar os computadores disponibilizados aos funcionários. Além disso, a manutenção em alguns recintos carece de melhorias (ex: banheiros, corredores).			X	
6. Pessoas	6.1 - Talentos e competências	Experiência, habilidades e conhecimento para a realização das rotinas operacionais, além de potencial para a aquisição de competências necessárias ao desenvolvimento de novas práticas e metodologias, objetivando o aprimoramento dos processos e desenvolvimento do portfólio de soluções.	Atualmente muito dependente do auto-desenvolvimento. A empresa busca estabelecer novos focos de treinamento, através de parcerias com faculdades e consultorias especializadas.		X		

Continuação

Categorias	Variáveis	Atributos Necessários / Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
7. Financeiros	7.1 - Geração de caixa	Alta capacidade de geração de caixa, garantindo liquidez aos acionistas e financiando o crescimento no longo prazo.	Receita líquida de vendas crescente nos últimos três anos, o que contribui para o desenvolvimento da organização.	X			
	7.2 - Rentabilidade	Retorno sobre ativos, capital empregado e investimento, preservando a atratividade do negócio.	Apesar do retorno sobre ativos ter piorado entre 2005 e 2006, este indicador apresentou considerável melhora em 2007, tendo em vista o aumento dos ativos da Embratel neste ano.	X			
8. Performance	8.1 - Variáveis tangíveis	Financeiras: Alta liquidez, alto retorno para os acionistas e rentabilidade acima da média do setor.	O índice de liquidez (corrente) piorou entre os anos de 2005 e 2006, porém houve uma recuperação em 2007, o que dá maior segurança à Embratel na gestão dos compromissos de curto prazo.	X			
		Operacionais: custos abaixo da média do setor, aumento do market-share, redução do índice de reclamações de clientes.	Custos compatíveis com o mercado. Com relação ao market-share, a Embratel apresentou crescimento ao longo dos três últimos anos. Quanto ao índice de reclamações de clientes, a empresa mantém níveis aceitáveis quando comparada com os seus principais concorrentes.	X			
	8.2 - Variáveis intangíveis	Índice de satisfação dos stakeholders (clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, comunidade)	O resultado da última pesquisa de clima organizacional mostrou que o grau de satisfação dos funcionários, no geral, apresentou melhora. Contudo, ainda possui potencial para ser melhorado, principalmente com relação aos funcionários e clientes.		X		
		Reputação quanto à responsabilidade social	Com alguma participação, porém longe do seu potencial máximo. Existência de iniciativas para divulgação de trabalho voluntariado, além da presença do Instituto 21 para a realização de trabalhos sociais.		X		
		Reputação quanto ao atendimento às questões ambientais e regulatórias.	De uma maneira geral, este item é atendido pela Embratel.	X			

Tabela 16: Implicações estratégicas dos fatores organizacionais em termos de forças e fraquezas - Embratel

4.3.1.4.

O mapeamento da ego-rede da Embratel

A seguir, foram estruturadas as informações que possibilitaram a elaboração da ego-rede da Embratel. Foram identificados os principais atores e parceiros da empresa, além das alianças firmadas com cada parceiro. Além disso, foram descritas as características das alianças da ego-rede. Por fim, a ego-rede foi representada graficamente, destacando os relacionamentos da Embratel com os seus parceiros.

4.3.1.4.1.

Os principais atores estratégicos / parceiros da Embratel

De acordo com as informações obtidas através dos três métodos empregados para a elaboração desta pesquisa - pesquisa documental e os dois levantamentos de percepções (questionários e entrevistas complementares) - concluiu-se que os principais atores estratégicos, responsáveis pela formação de parcerias com a Embratel, são os **clientes, fornecedores e complementors**.

O resultado das informações coletadas por meio de questionário indica que 29% dos respondentes acreditam que os *complementors* são os principais atores estratégicos, seguido dos fornecedores (20%) e clientes (18%). Vale ressaltar que os respondentes consideram que a Embratel estabelece alianças multilaterais com os seus parceiros.

A Figura 15 apresenta os principais atores estratégicos da Embratel, conforme a percepção dos profissionais que participaram da pesquisa, além do material bibliográfico pesquisado sobre a empresa.

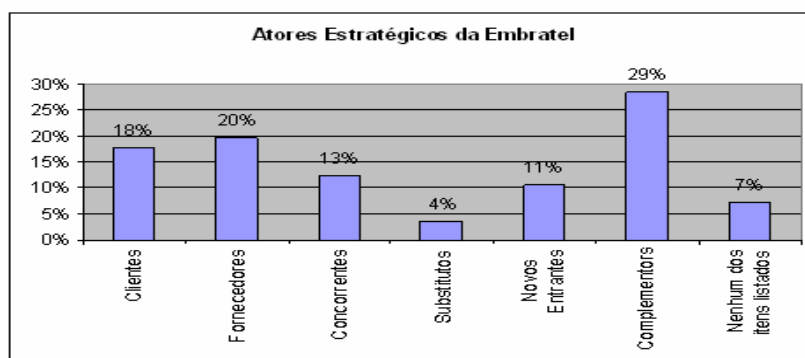


Figura 15: Atores estratégicos da Embratel

A identificação dos atores estratégicos pode ser observada na Tabela 34 – A Rede de Valor do grupo estratégico (Embratel, Oi e Vivo).

Na próxima seção, serão apresentadas as principais alianças estabelecidas entre a Embratel e os seus parceiros.

4.3.1.4.2.

As principais alianças com cada parceiro

As informações obtidas por meio dos três métodos empregados para a elaboração deste estudo, pesquisa documental, levantamento de percepções do tipo survey e entrevistas complementares, permitiram a identificação das principais alianças associadas a cada tipo de parceiro, conforme demonstrado a seguir.

As alianças com os **clientes** são reforçadas por meio de acordos e de contratos de prestação de serviços. Esta é uma característica marcante no segmento de mercado corporativo, onde a Embratel estabelece os contratos com empresas e instituições dos mais variados portes e ramos de atividades.

Com relação aos seus **fornecedores**, nota-se também a predominância do estabelecimento de alianças por intermédio de contratos de prestação de serviço, além de acordos/contratos de fornecimento de longo prazo. Como as operações da Embratel dependem dos equipamentos de rede e de infra-estrutura tecnológica dos provedores de *hardware* e *software* de telecomunicações, a empresa necessita estabelecer parcerias de longo prazo, sob o risco de comprometer a qualidade dos serviços ofertados aos clientes.

Ao analisar as principais alianças junto aos **concorrentes**, observou-se que alguns participantes destacaram a presença de acordos/contratos de fornecimento de longo prazo e de desenvolvimento/co-produção. Algumas alianças com a concorrência são realizadas por força da regulamentação vigente. Os contratos de interconexão são um bom exemplo. Por meio deles, a Embratel é obrigada a realizar o completamento de chamadas originadas de operadoras concorrentes até a rede de destino. Logicamente, para a prestação deste serviço, as operadoras remuneram a Embratel, pagando o que se denomina de tarifa de interconexão. Os contratos de interconexão sofrem a regulação da Anatel.

Quanto aos **substitutos** e **novos entrantes**, não foi constatada nenhuma predominância de determinado tipo de aliança de forma significativa. O que se nota neste tipo de indústria é que quando um produto substituto é lançado, imediatamente as operadoras procuram desenvolvê-lo, a fim de inseri-lo em seu *portfólio* de ofertas. É o caso do VoIP (Voz sobre IP – *Internet Protocol*), ocasião em que, a partir da oferta deste produto por empresas substitutas, como a Skype, por exemplo, a Embratel passou a desenvolver esta solução para os seus clientes.

O ingresso de novas empresas no setor de telecomunicações não costuma ser frequente, haja vista o volume de investimentos necessários, tanto em implantação de infra-estrutura tecnológica quanto no desenvolvimento dos processos de negócio e treinamento de funcionários. Portanto, o que se observa, após a consolidação das maiores operadoras no território nacional, é o ingresso de pequenas empresas, as chamadas “espelinhos”, atuando em um segmento de mercado bem restrito e não apresentando maiores ameaças à Embratel.

Por fim os **complementors**. Para este parceiro, foi constatada a formação de alianças por meio de fusões e aquisições. No mercado domiciliar, atendido pela solução *triple play* (voz, internet e TV), a parceria com a NET Serviços foi decisiva. Através da capilaridade da rede de cabos coaxiais da Net e da malha de fibras óticas da Embratel, no fim do terceiro trimestre de 2007, mais de 469 mil clientes domésticos e empresariais formavam a base do Net Fone Via Embratel. Tal aceitação demonstra como a integração de serviços IP (*Internet Protocol*) abre um novo caminho para as comunicações, reforçada por fatores como o avanço em tecnologia e infra-estrutura, a diversificação de conteúdos e a necessidade dos consumidores na obtenção de interatividade e praticidade.

Para o segmento corporativo de médio e grande portes, a Embratel se vale da parceria com a Primesys Soluções Empresariais. Esta empresa, adquirida pela Embratel em 2005, oferece terceirização completa de serviços de telecomunicações, posicionando-se como parceira preferencial de empresas que têm, nas comunicações, um fator crítico para o crescimento sustentado dos negócios.

Desenvolvendo e gerenciando soluções customizadas, a Primesys disponibiliza tecnologia de ponta à cadeia de valor do cliente, mediante a terceirização de redes internas e externas, a incorporação de recursos humanos e equipamentos, além da gestão de contratos. Por meio de recursos avançados de

redes convergentes, a empresa oferece alta qualidade e segurança no compartilhamento de voz, dados e vídeo, com base em acordos de serviços firmados com os seus clientes.

Vale ressaltar a criação da Star One em 2000, empresa subsidiária da Embratel, que incorporou dela os profissionais e os conhecimentos referentes ao gerenciamento de comunicações via satélite, como por exemplo, lançamento de satélites, manobras e órbita. Com a Star One, a Embratel não só transmite sinais de televisão, rádio, telefone, internet e dados, como fornece suporte à educação a distância, à tele-medicina e à inclusão social em locais de difícil acesso.

Tendo em vista as considerações anteriores, serão considerados como principais parceiros da Embratel os seus clientes, fornecedores, concorrentes e os *complementors*.

Na próxima seção, serão apresentadas as características das alianças da ego-rede Embratel.

4.3.1.4.3. As características das alianças da ego-rede

Com base nos levantamentos e entrevistas realizados, foram identificadas as principais características das alianças entre a Embratel e os seus atores-chave. Tais características estão descritas na Tabela 17, que relaciona, para os principais tipos de parceria, as alianças correspondentes, a sua estrutura em termos de amplitude e número de laços, seu escopo geográfico, além de informações referentes aos recursos-chave, ao tipo de conexão e à sua natureza.

PARCEIRO	TIPOS DE ALIANÇAS	ESTRUTURA	COMPOSIÇÃO	MODALIDADE
CLIENTES	1. Acordo / Contrato de Prestação de Serviços	Escopo: Amplio , em termos de amplitude e número de laços. Escopo Geográfico: Global	Recursos-Chave: Financeiros Volume de Recursos: Satisfatórios Acesso: Fácil	Conexão: Média Natureza: Colaborativa
FORNECEDORES	1. Acordo / Contrato de Prestação de Serviços 2. Acordo / Contrato de Fornecimento de Longo Prazo	Escopo: Amplio , em termos de amplitude e número de laços. Escopo Geográfico: Global	Recursos-Chave: Tecnológicos, Físicos Volume de Recursos: Satisfatórios Acesso: Fácil	Conexão: Média Natureza: Colaborativa
CONCORRENTES	1. Acordo / Contrato de Fornecimento de Longo Prazo 2. Desenvolvimento / Co-Produção	Escopo: Restrito , em termos de amplitude e número de laços. Escopo Geográfico: Regional	Recursos-Chave: Talentos/Habilidades, Físicos Volume de Recursos: Satisfatórios Acesso: Difícil	Conexão: Fraca Natureza: Oportunística
COMPLEMENTORS	1. Fusões e Aquisições	Escopo: Restrito , em termos de amplitude e número de laços. Escopo Geográfico: Global	Recursos-Chave: Tecnológicos, Inovadores Volume de Recursos: Satisfatórios Acesso: Fácil	Conexão: Forte Natureza: Colaborativa

Tabela 17: Principais características das alianças entre a Embratel e os seus atores-chave

Quanto aos **clientes** e **fornecedores**, notamos que há predominância de acordos e contratos de prestação de serviços. As alianças possuem natureza colaborativa e escopo amplo, em termos de amplitude e número de laços.

Já para os **concorrentes**, predominam os acordos/contrato de fornecimento de longo prazo e as alianças possuem escopo restrito e natureza oportunística, o que está em consonância com as características do setor, ou seja, a presença de intensa competição e a busca incessante pelo aumento do *market share*.

Por fim, os **complementors**. Para este parceiro, a Embratel se vale de fusões e aquisições, sendo restrito o escopo das alianças e de natureza colaborativa, conforme exemplificado no subitem anterior.

A seção a seguir demonstra a representação gráfica da ego-rede da Embratel.

4.3.1.4.4.

Representação gráfica da ego-rede da Embratel

A Figura 16 sintetiza a representação gráfica da ego-rede da Embratel com os seus principais atores-chave, quais sejam: clientes, fornecedores, concorrentes e *complementors*.

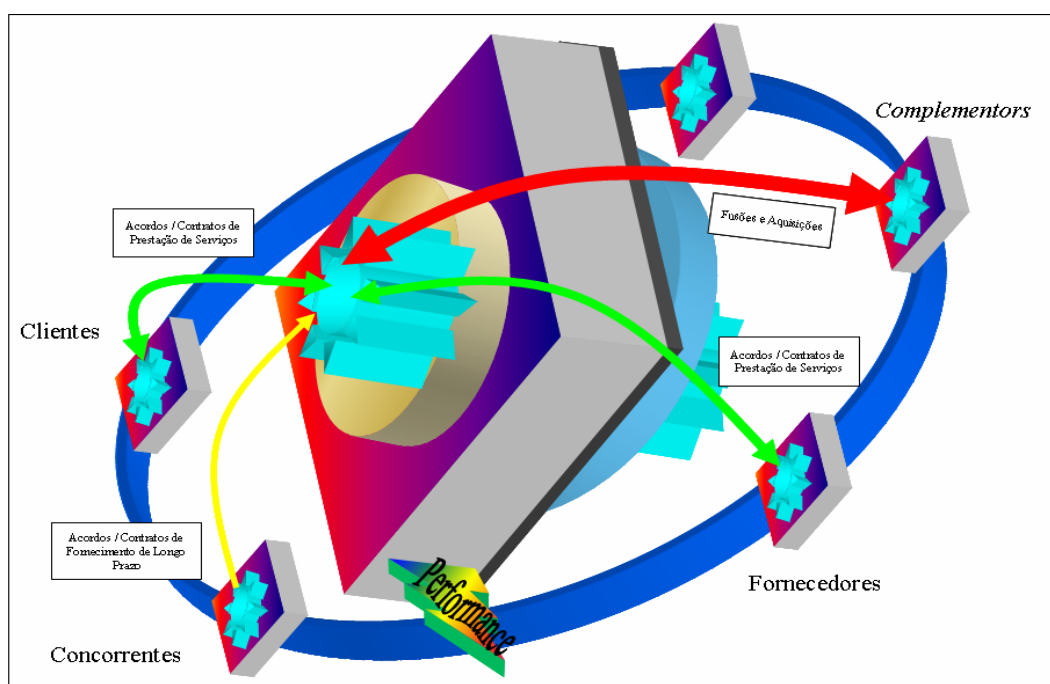


Figura 16: Ego-rede da Embratel

Para os atores-chave, foram destacados os principais tipos de alianças. Cada uma delas é representada por uma cor. As linhas verdes representam os acordos / contratos de prestação de serviço, celebrados entre a Embratel e os seus clientes e fornecedores. Por sua vez, a linha vermelha representa as fusões e aquisições entre a Embratel e os seus complementos. Por fim, a linha amarela representa os acordos / contratos de fornecimento de longo prazo entre a empresa e os seus concorrentes.

A espessura das setas demonstra a força das conexões entre a empresa focal e os seus parceiros. Assim, quanto maior a espessura da seta, maior a força da conexão. E a direção da seta representa a natureza da aliança. As alianças colaborativas são representadas por setas bidirecionais, enquanto que as setas unidirecionais representam as alianças oportunísticas. As pontas destas indicam o ator explorado.

4.3.1.4.5.

As implicações estratégicas, no nível da indústria, da rede de alianças

Tomando-se como referência os construtos desta pesquisa, no nível da indústria de telecomunicações, apresentados na Tabela 5 da seção 2.2.6, são descritas a seguir as dimensões-chave das alianças da Embratel, considerando-se a estrutura da rede, a composição da rede e a modalidade de laços.

Quanto ao escopo de serviços da Embratel, tomando-se como base as percepções dos participantes, retratadas por meio dos questionários, concluiu-se que a empresa prioriza as atividades de **comercialização e de marketing** como forma de aumentar as vendas e divulgar os seus produtos aos consumidores. A Figura 17 apresenta a segmentação do escopo de serviços da Embratel, de acordo com as percepções apuradas:

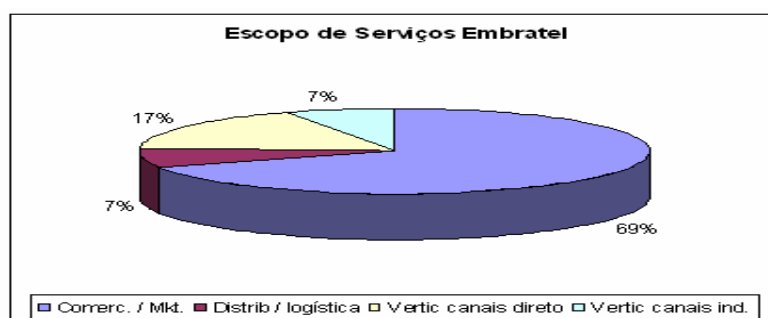


Figura 17: Escopo de serviços Embratel

Ainda quanto ao **escopo de serviços** da Embratel, observou-se que a empresa estabelece alianças amplas (muitos laços) com os seus clientes e fornecedores, enquanto que com os seus concorrentes e *complementors* ocorre a existência de alianças restritas (poucos laços). Vale ressaltar que um percentual significativo de respondentes considerou o estabelecimento de alianças com os concorrentes como “não aplicável” (32%), conforme a Figura 18.

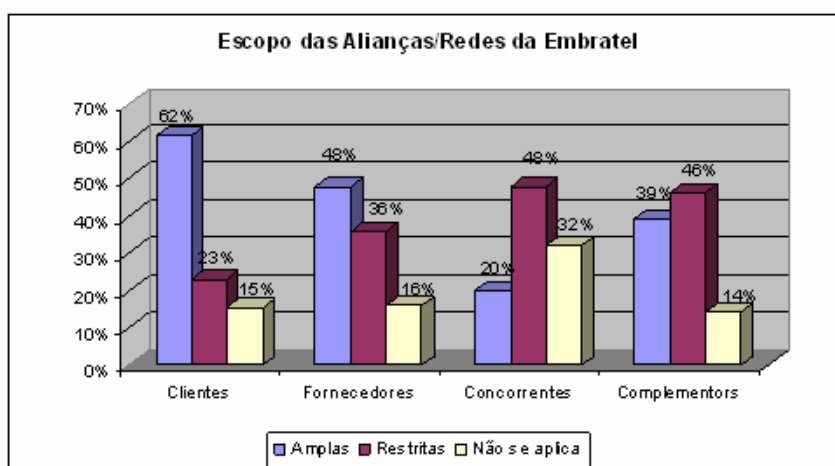


Figura 18: Escopo das alianças/redes da Embratel

Ao considerarmos o **escopo geográfico**, observou-se a presença de alianças globais com os clientes, os fornecedores e os *complementors*. Com relação aos concorrentes, enquanto uma parte dos respondentes entende que a Embratel estabelece alianças regionais; situação semelhante à análise anterior também ocorre, ou seja, uma outra parte significativa dos respondentes considera a não aplicabilidade das alianças com os mesmos.

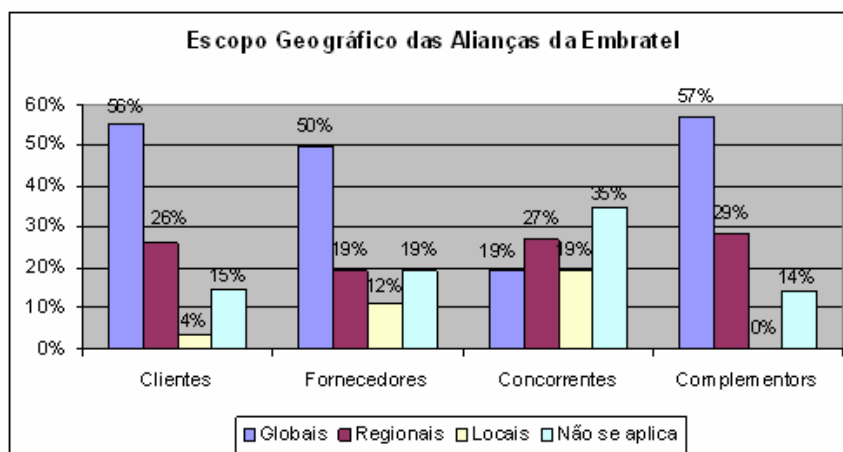


Figura 19: Escopo geográfico das alianças da Embratel

Para a análise da **centralidade**, ou seja, a posição relativa da Embratel em relação aos demais componentes da rede, foram levados em consideração os relacionamentos inter-firma da empresa com os demais parceiros com os quais estabelece as alianças. Quanto maior o relacionamento, maior é a centralidade, conforme a classificação abaixo:

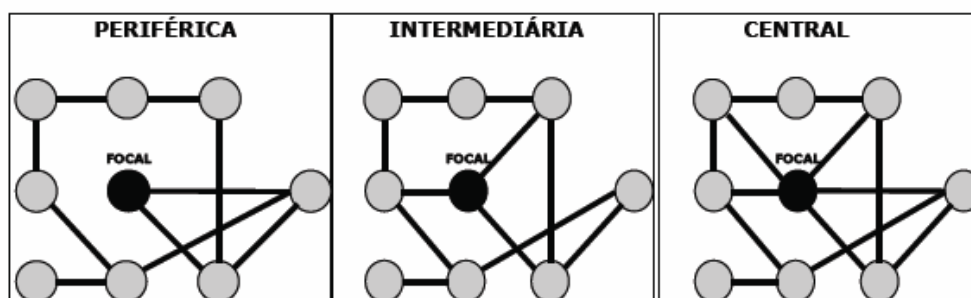


Figura 20: Centralidade da empresa focal - Embratel

O levantamento de percepções corroborou com a investigação documental. Grande parte dos respondentes (82%) concordou que a Embratel ocupa uma posição central em relação aos demais componentes de sua rede. A Figura 21 apresenta a segmentação das opiniões dos profissionais que responderam a pesquisa:

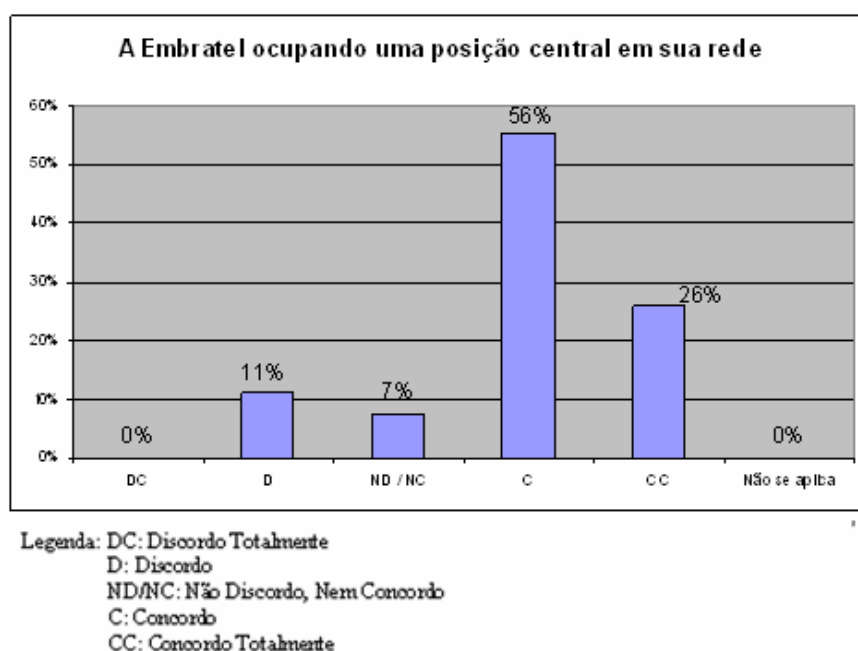


Figura 21: A Embratel ocupando uma posição central em sua rede

Os profissionais da Embratel que participaram da pesquisa também foram questionados se a empresa procura estabelecer relacionamentos para ocupar uma posição central no contexto dos blocos estratégicos que estão se formando, unindo as maiores empresas de telecomunicações do país. Aproximadamente 46% dos respondentes concordaram com a afirmação anterior e 25% concordaram totalmente.

A existência de **orifícios** na rede valor da Embratel foi um outro aspecto analisado. Através do levantamento de percepções e da investigação documental, foi possível identificar a presença de orifícios. As operadoras locais e internacionais, ao completarem as chamadas trafegadas pela rede da Embratel (LDN – Longa Distância Nacional e LDI – Longa Distância Internacional) ao seu destino, atuam como intermediários entre duas indústrias ou empresas distintas.

Composição da Rede

Quanto à **identidade dos principais parceiros da indústria** (clientes, fornecedores, concorrentes e *complementors*), podemos classificá-la como sendo forte. O nível de exigência dos clientes da indústria de telecomunicações é consideravelmente alto, onde há demanda por serviços de qualidade a preços competitivos. Os fornecedores exercem um papel-chave, provendo as operadoras com infra-estrutura tecnológica para suporte dos seus produtos e serviços. A concorrência se faz presente, buscando cada vez mais parcela de mercado e, por fim, os *complementors* são essenciais, ao agregarem valor aos serviços ofertados pelas operadoras.

Com relação ao **acesso aos recursos-chave**, observou-se que, para os clientes, fornecedores e complementors, os respondentes consideraram o acesso como sendo fácil, o que não se verificou ao se analisar a concorrência, conforme explicitado na Figura 22:

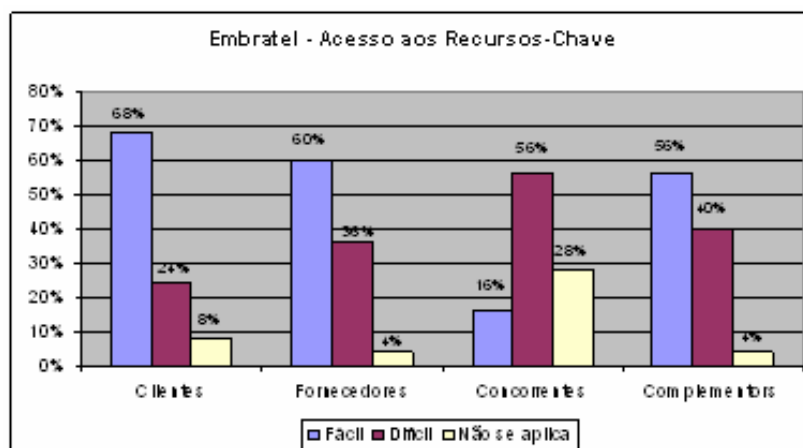


Figura 22: Embratel – Acesso aos recursos-chave

Modalidade dos Laços

Nesta categoria, são avaliados dois construtos, a força das conexões e a natureza dos laços.

No primeiro caso, tomando-se como base a Figura 23, observou-se que os respondentes consideraram as conexões com os clientes (42%) e fornecedores (50%) com força média. Para os concorrentes, 40% das respostas apontaram para conexões fracas. Finalmente, as alianças com os *complementors* apresentam conexões fortes, de acordo com 58% das respostas.

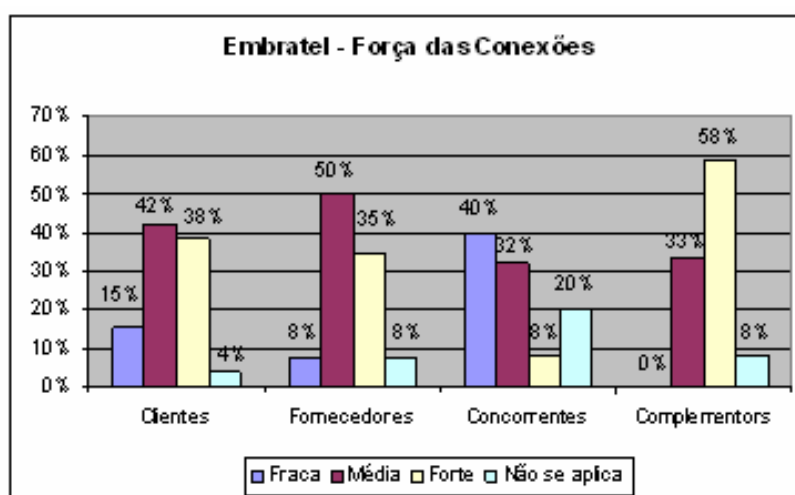


Figura 23: Embratel – Força das conexões

Quanto à natureza dos laços, há predominância de alianças colaborativas para as realizadas com os clientes, fornecedores e complementos. As alianças firmadas com os concorrentes apresentam características oportunísticas, segundo os respondentes. Os percentuais obtidos para esta análise estão demonstrados na Figura 24:

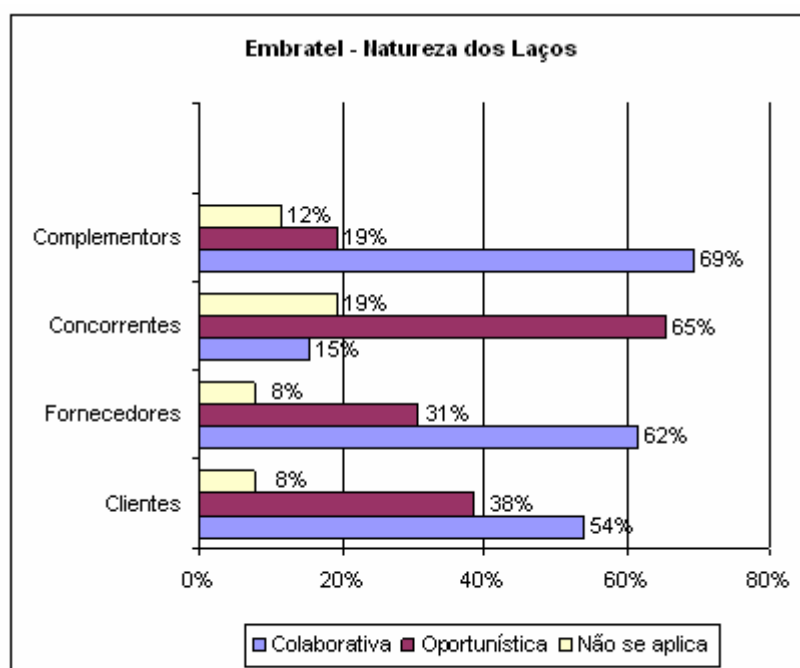


Figura 24: Embratel – Natureza dos laços

As implicações estratégicas da ego-rede da Embratel, no nível da indústria, estão representadas na Tabela 18. Nela, são relacionadas as oportunidades e as ameaças, informações estas obtidas de acordo com a triangulação dos métodos, apresentado na seção 3.7 (Limitação do Método) desta pesquisa.

Construto	Indicador	Implicação Estratégica da Rede no Nível da Indústria
Estrutura da Rede	Alta Densidade	Oportunidade Real Existência de grande variedade de alianças e parcerias entre a Embratel e os demais atores pertencentes ao setor de telecomunicações, o que dificulta o ingresso de novos entrantes.
	Alta Centralidade	Oportunidade Real A posição central em sua rede de valor permite à Embratel o acesso às informações e demais recursos estratégicos de sua indústria, o que configura uma vantagem competitiva.
Composição da Rede	Identidade/Status dos Parceiros Forte/Sucesso	Oportunidade Real A presença de grande fornecedores de soluções para o segmento de telecomunicações, além de empresas que podem disponibilizar produtos que complementam o portfólio da Embratel constitui uma oportunidade real para a empresa se destacar no setor.
		Ameaça Real Risco da Embratel adquirir dependência tecnológica de grandes fornecedores, sem a possibilidade de buscar alternativas no mercado.
		Ameaça Real Forte presença dos clientes e concorrentes, estabelecendo cada vez mais pressão na relação qualidade/preço dos serviços da Embratel.
Modalidade dos Laços	Força das Conexões Forte/Média	Oportunidade Real Os fortes laços da Embratel com os seus complementors possibilitam o desenvolvimento de soluções, em tempo hábil, que agreguem valor aos clientes.
		Oportunidade Real A Embratel possui a possibilidade de fortalecer as conexões com os seus clientes e fornecedores e aumentar a sua participação de mercado (Ex: aumento do <i>market share</i> em telefonia local).
		Ameaça Real Laços de intensidade fraca com os concorrentes podem acarretar a formação de novas alianças na indústria, podendo ameaçar a posição atual de mercado da Embratel.

Tabela 18: Implicações estratégicas da ego-rede da Embratel no nível da indústria

4.3.1.4.6. O desempenho da Embratel

A relação de indicadores de desempenho da Embratel foi construída baseada no Modelo Genérico Integrativo - GI, de Macedo-Soares (2001). Conforme mencionado no capítulo 2.2 – Fundamentação Teórica, o modelo pressupõe a existência de variáveis *hard* e *soft*. Para o primeiro caso, temos as medidas quantificáveis e objetivas, como por exemplo, as medidas financeiras. Já as variáveis *soft* são aquelas que possuem caráter subjetivo. O grau de satisfação dos clientes pode ser caracterizado como tal.

Neste estudo de caso, consideramos como principais indicadores financeiros os índices de liquidez corrente e seca, que servem para medir a capacidade da organização em honrar os seus compromissos de curto prazo. Além desses índices, foram avaliados o retorno sobre o patrimônio líquido e a evolução da receita líquida de vendas, ou seja, aquela diretamente relacionada à prestação de serviços de telecomunicações.

Não menos importante foi a análise da evolução do lucro antes dos impostos, depreciação e amortização (Ebitda), entre 2005 e 2007 e o percentual de participação de mercado (*market share*) da Embratel. Neste último caso, considerou-se o mercado de minutos tarifados de longa distância nacional (LDN) e internacional (LDI). No caso da LDN, o estudo abrangeu a evolução dos anos de 2005, 2006 e 2007, sendo que neste último ano para o período de janeiro a outubro. Para a LDI, foi realizada uma comparação entre os anos de 2003 e 2006.

Com relação à dimensão qualitativa, optou-se pela avaliação do índice de reclamações de clientes ao longo dos meses de 2007.

A tabela abaixo apresenta o resultado dos indicadores financeiros da Embratel:

Indicador de Desempenho	2005	2006	2007
Índice de Liquidez Corrente (em pontos)	1,03	0,79	0,85
Índice de Liquidez Seca (em pontos)	1,03	0,79	0,82
Receita Líquida de Vendas e/ou Serviços (R\$ mil)	7.565.306,00	8.220.201,00	8.624.753,00
Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (%)	2,37	1,44	10,52
EBITDA (R\$)	440.615,00	294.601,00	1.225.946,00

Tabela 19: Indicadores de desempenho Embratel - valores

Tanto para o índice de liquidez corrente quanto para o índice de liquidez seca, observou-se uma piora entre os anos de 2005 e 2006 porém, uma recuperação em 2007, o que dá maior segurança à Embratel na gestão dos compromissos de curto prazo.

A receita líquida de vendas teve um aumento percentual de 8,7 de 2005 para 2006 e de 4,9 em 2007. Tal performance é reflexo dos investimentos realizados e das parcerias estabelecidas, o que possibilitou à Embratel elevar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos consumidores.

Por sua vez, o retorno sobre o patrimônio líquido apresentou expressiva melhora no ano de 2007, com um acréscimo de aproximadamente oito pontos percentuais. Tal melhora também se refletiu no lucro antes dos impostos, depreciação e amortização (Ebitda), onde teve um aumento de aproximadamente 316% em 2007, em comparação com o ano anterior.

Os resultados dos indicadores de desempenho apresentados acima denotam a evolução das operações da Embratel ao longo dos últimos três anos. Um outro indicador relevante a ser analisado é o percentual de participação de mercado (*market share*) que a empresa possui. Os gráficos, a seguir, representam a participação das principais operadoras Embratel, tanto para o mercado de longa distância nacional (LDN) quanto para o de longa distância internacional (LDI).

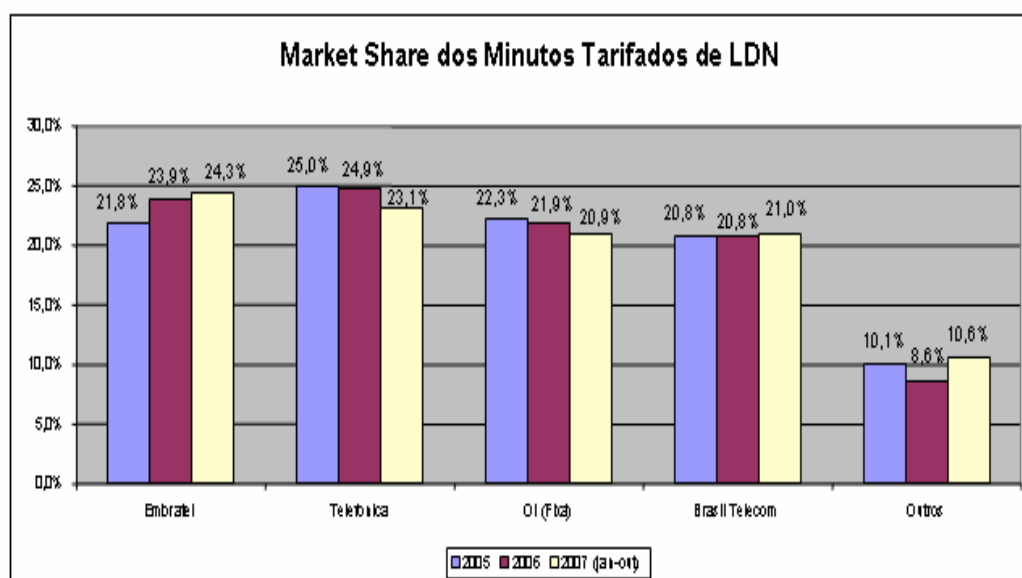
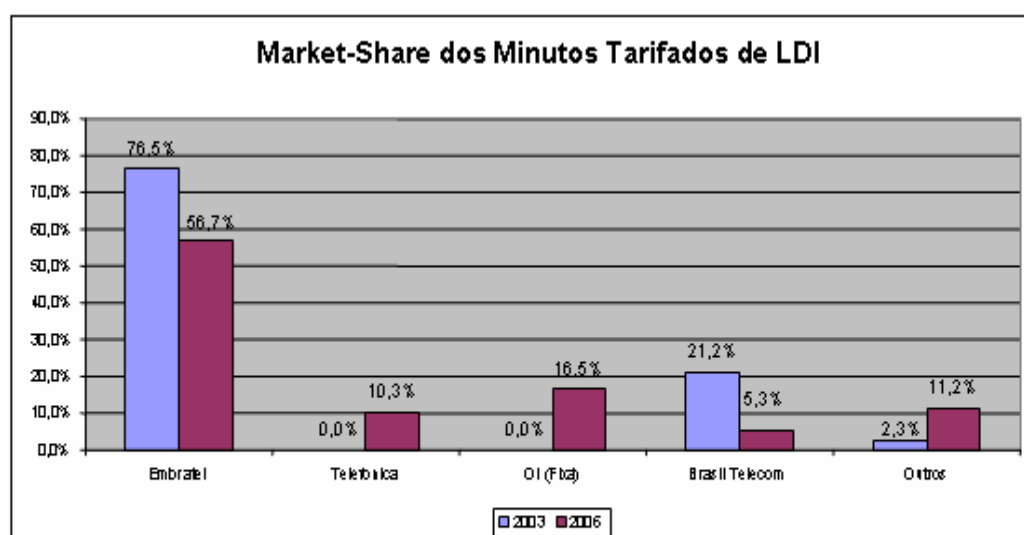


Figura 25: Market Share dos minutos tarifados de Longa Distância Nacional (LDN)

Fonte: Anatel

Apesar da intensa competição no mercado de chamadas de longa distância nacional, observa-se que a Embratel apresentou crescimento de *market-share* durante o período analisado. De 2005 a outubro de 2007, a empresa cresceu a sua participação de mercado em 2,5 pontos percentuais, ultrapassando a Telefônica e obtendo a primeira posição no ranking das operadoras.

Com relação às chamadas de longa distância internacional (LDI), observa-se a liderança da Embratel. Contudo, vale ressaltar que, considerando o período compreendido entre os anos de 2003 e 2006, a empresa perdeu aproximadamente 20% de participação de mercado para a concorrência, conforme a Figura 26:



Fonte: Anatel

Obs: As informações da Telefonia e Oi (Fixa) relativas à 2003 não foram divulgadas

Figura 26 Market Share dos minutos tarifados de Longa Distância Internacional (LDI)

Para a apuração do índice de reclamação de clientes, considerou-se a quantidade de reclamações direcionadas à Central de Atendimento da Anatel, por mil documentos de cobrança (faturas) emitidos na modalidade longa distância nacional. A fórmula abaixo representa o cálculo do indicador:

Índice de reclamações = (número de reclamações de longa distância nacional / documentos de longa distância nacional emitidos) X 1.000

A Tabela 20 apresenta o índice de reclamações de clientes da Embratel ao longo dos meses de 2007 e a sua colocação no ranking das operadoras que operam o serviço de longa distância nacional. Observa-se que a empresa alternou a sua posição entre a 5^a, 6^a. e 7^a. colocações, obtendo a melhor performance no mês de dezembro, com um índice de 0,027. Vale lembrar que, para este indicador, o resultado de menor valor representa uma melhor colocação.

Embratel - 2007		
Meses	Indicador	Ranking
Jan	0,056	6
Fev	0,043	6
Mar	0,050	5
Abr	0,032	7
Mai	0,045	7
Jun	0,035	5
Jul	0,036	5
Ago	0,041	5
Set	0,031	7
Out	0,030	5
Nov	0,032	5
Dez	0,027	6

Tabela 20: Índice de reclamações Embratel
Fonte: Anatel

4.3.1.5.

A cadeia de valor Embratel

Os profissionais da Embratel, por meio do levantamento das respostas obtidas dos questionários, consideraram que as alianças estabelecidas pela empresa exercem maior impacto nos processos de **desenvolvimento de produtos e serviço, captação de clientes e desenvolvimento de infra-estrutura de rede**. Estes processos podem ser considerados como essenciais para a manutenção do grau de competitividade de uma operadora de telecomunicações. O cenário atual exige a constante atualização do *portfólio* de produtos e serviços das empresas. Além disso, estas devem buscar meios cada vez mais criativos de captação, retenção e fidelização dos consumidores. Finalmente, para que os serviços sejam prestados dentro da qualidade desejável e o nível de satisfação dos clientes esteja dentro dos padrões requeridos, a infra-estrutura de rede da empresa necessita estar

em pleno funcionamento, evitando paradas repentinas, bem como congestionamento de tráfego. A seguir, é apresentada a cadeia de valor da Embratel, com destaque para os processos que sofrem maior influência na formação das alianças entre a Embratel e os seus parceiros, segundo as percepções dos seus profissionais.

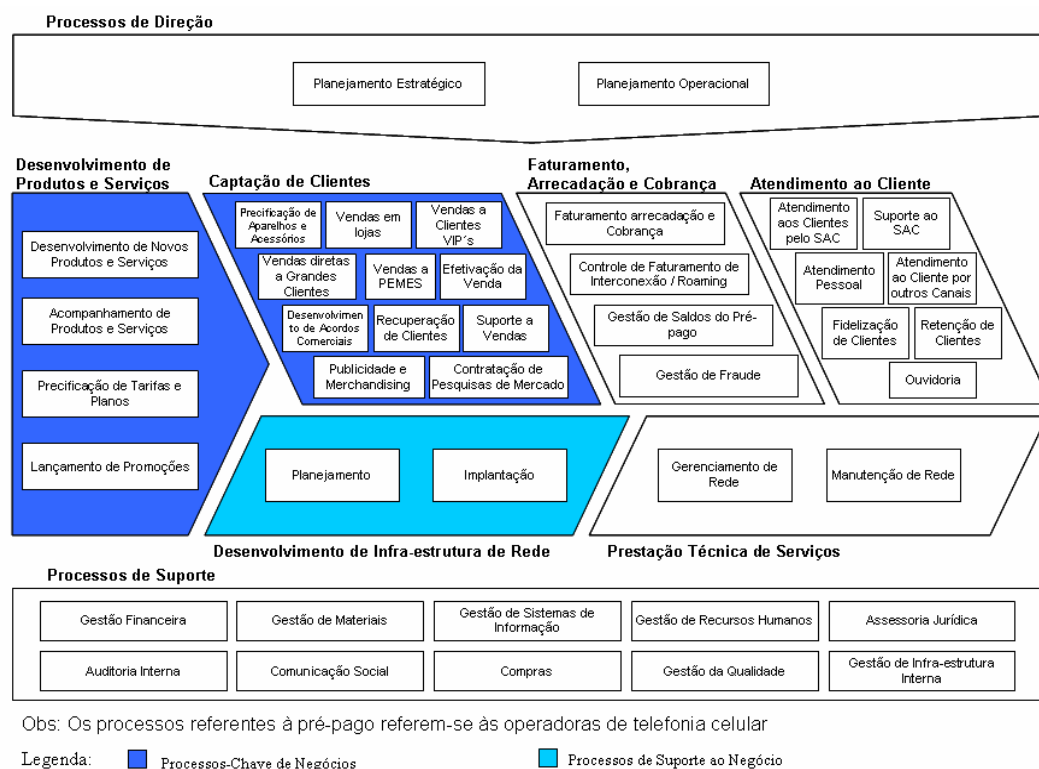


Figura 27: A Cadeia de Valor Embratel

Na próxima seção, serão apresentadas as análises da operadora Oi.

4.3.2.

Oi

4.3.2.1.

Dados gerais

A Oi é a maior operadora de telecomunicações do país em faturamento e a maior empresa de telefonia fixa da América do Sul, com base no número total de linhas em serviço.

Por meio da Telemar Norte Leste S.A., o grupo possui a concessão para a exploração do serviço de telefonia fixa em 16 estados que compõem a Região I e, através da TNL PCS, a autorização para a exploração do serviço de telefonia móvel, com destaque para o seu pioneirismo na introdução da tecnologia GSM no Brasil.

Além disso, a empresa ainda possui autorização para a prestação de serviços de comunicação de dados, internet e longa distância em todo o território nacional.

Ao unificar a sua estrutura desde 2004, a empresa passa a oferecer um extenso *portfólio* de produtos integrados e convergentes, destacando-se serviços de telefonia móvel, fixa, internet banda larga, dentre outros, aos seus clientes residenciais e corporativos de pequeno, médio e grande porte, além de órgãos governamentais e outras empresas de telecomunicações.

A Oi, com o objetivo de oferecer o que há de mais moderno em serviços de telecomunicações, busca associar a sua imagem a um estilo de vida identificado com atributos como agilidade, inovação e ousadia valendo-se, em suas propagandas veiculadas na mídia, da utilização da frase “Oi – simples assim”.

Como principais marcos históricos da empresa, podemos destacar o mês de julho de 1998, com o início das atividades da Tele Norte Leste Participações S.A. Neste período, existiam 16 empresas estaduais independentes e o grupo oferecia apenas os serviços de telefonia fixa local, longa distância regional e possuía modestas operações de transmissão de dados.

Em 2001, houve uma reorganização corporativa, resultando na incorporação das subsidiárias operacionais em uma única companhia, denominada Telemar Norte Leste S.A., subsidiária operacional de telecomunicações da Tele Norte Leste Participações.

Por meio de investimentos acima de R\$ 10 bilhões, realizados em 2001, a empresa lançou o serviço de telefonia móvel. No ano seguinte, ela cumpriu o Plano de Antecipação de Metas da Anatel, sendo-lhe permitido prover serviços de mobilidade e longa distância internacional, além de serviços de longa distância nacional e dados, nas demais regiões do país. Ainda em 2002, após a aquisição da Banda D da região I, por meio de leilão, a empresa lança a tecnologia GSM no país. Em setembro, direciona o seu foco estratégico no serviço de internet em banda larga, que passa a ser comercializado sob a marca Velox.

Em maio de 2003, a Tele Norte Leste Participações S.A. vendeu para a TMAR todas as ações da TNL PCS (Oi) por ela controladas, o que representou 99,99% do capital social.

No início de 2005, a empresa lança os serviços de ISP (*Internet Service Provider*) grátis, por meio do Oi internet e em maio deste ano, dá-se a ampliação dos serviços do Oi internet para conexões banda larga.

Em fevereiro de 2007, a empresa unifica os seus serviços de telefonia fixa, móvel, internet e banda larga sob a marca “Oi”, que assumiu diferentes formas de comunicação, de acordo com a segmentação dos seus clientes. Em outubro, a Oi recebeu a autorização da Anatel para assumir o controle da WayTV, operadora que prestava serviço de TV a cabo em quatro cidades de Minas Gerais. Ainda neste mês, ela alcança 15 milhões de usuários superando, pela primeira vez, o número de clientes de telefonia fixa. Em dezembro, adquire licenças de frequência de terceira geração (3G) para toda a sua região e para o estado de São Paulo, excluindo a região de Franca.

E finalmente, em abril de 2008, a Oi concluiu a aquisição do controle da Tele Norte Leste Participações S.A. (TNCP), controladora da Amazônia Celular S.A., operadora que atua em cinco estados da Região Norte e que possuía aproximadamente 1,4 milhões de clientes ao final de 2007, com 2,4% de *market-share* na Região I.

Na próxima seção, será detalhada a estratégia da Oi.

4.3.2.2.

A estratégia da Oi

Tomando-se como referência os construtos de Fahey e Randall (1998), foi analisada a estratégia da Oi, iniciando-se pela declaração de sua visão:

Visão:

Ser a melhor empresa de serviços que aproxima as pessoas e gera valor para os clientes, colaboradores, sociedade e acionistas.

Missão:

A Oi não possui declaração de missão, apenas visão.

Os valores da organização estão calcados na **meritocracia**, na conquista da **confiança**, na **integridade**, representada pela ética e pela humildade. Além disso, a organização valoriza a **simplicidade**, levando à rapidez e, por conseguinte ao sucesso a necessidade do trabalho em equipe (**time**). A empresa também acredita que profissionais inteligentes atraem mais profissionais inteligentes. Portanto, valoriza o seu corpo de funcionários (**gente**), não se esquecendo de ressaltar que nada substitui o lucro (**resultado**). E o **sucesso** construído por todos é sucesso repartido por todos. Por sua vez, conquistar e repartir o conhecimento é o que distingue o profissional e a empresa (**excelência**). Por último e não menos o importante, a **regra do patrão**: o cliente sempre tem razão.

Conforme descrito na seção 3.7 (Limitações do Método), devido à dificuldade de coleta de informações por intermédio de questionários, as análises da Oi calcaram-se nas informações obtidas por meio das pesquisas documentais e entrevistas com os profissionais desta empresa. A partir daí, podemos concluir que a sua estratégia baseia-se **na qualidade dos serviços prestados**. A Oi busca criar vantagem competitiva, pelo fato de ser a primeira empresa integrada do país, e a sua estratégia geral inclui, a partir de uma abordagem aos clientes de forma segmentada, oferecer soluções integradas e alinhadas com as suas reais necessidades. A segmentação de clientes iniciou-se em 2006, quando o grupo reduziu subsídios, principalmente no pré-pago. Anteriormente, o foco era na aquisição de clientes em busca de escala e liderança no mercado. Ainda assim, a empresa objetiva o crescimento dos seus negócios móveis e de banda larga, com enfoque em rentabilidade. Os serviços de banda larga, apesar de possuírem uma baixa penetração na região, podem ser considerados uma das alavancas de crescimento da empresa.

A oferta de planos alternativos flexíveis em minutos, de acordo com as necessidades dos clientes, antecipando-se às novas regras implementadas pelo órgão regulador, é um outro aspecto importante na estratégia da Oi. Internamente, a empresa busca aprimorar a alocação de capital para promover melhorias operacionais, a fim de reduzir custos e perseguir economias de escala. Não menos importante é o acompanhamento das tendências da indústria, fazendo com que a empresa atue como um agente consolidador, avaliando oportunidades de firmar alianças através de fusões e aquisições, com vistas a aumentar a participação de mercado e a ampliar o *portfólio* de produtos ou melhorar a eficiência através de

sinergias potenciais. E ainda, a exploração de novas tecnologias, avaliando-as constantemente, com vistas à futura implementação.

Diante das considerações feitas anteriormente, o escopo da estratégia da Oi pode ser caracterizado conforme a seguir: **produto/serviço**: soluções de telefonias fixa e móvel, de comunicação de dados, de internet e de longa distância para clientes residenciais e corporativos (pequenas, médias e grandes empresas) e para órgãos governamentais; **geográfico**: cobertura da Região I, incluindo os seguintes estados: RJ, ES, MG, BA, SE, AL, PE, PB, RN, CE, PI, MA, PA, AP, RM e AM; **vertical**: a empresa é controlada pela Telemar Participações S.A.. A comercialização de serviços e as ações de marketing constituem o escopo de serviço vertical da Oi; **stakeholders**: órgãos governamentais (Anatel Ministério das Comunicações, Cade, Procon, Comissão de Valores Mobiliários – CVM; governos municipais, estaduais e federal), clientes, fornecedores, acionistas, sindicato (Sinttel) e a sociedade em geral.

4.3.2.3.

Os fatores organizacionais

Nesta seção, é respondida a questão intermediária número três, tomando-se como referência a estratégia da Oi. Os recursos e as condições organizacionais foram identificados e classificados de acordo com o modelo GI e as análises foram realizadas com base nas entrevistas e na pesquisa documental. A terceira questão intermediária é destacada a seguir e os resultados das análises são relacionados na Tabela 21:

“A estratégia 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?”

Categorias	Variáveis	Atributos Necessários / Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
1. Organização Hard	1.1 - Estrutura organizacional	Flexível, horizontalizada, com elevado grau de descentralização do poder.	Estrutura descentralizada, com delegação de poder da matriz para as regionais.	X			
	1.2 - Processos	Mapeados/documentados, existência de interfuncionalidade. No caso do setor de telecomunicações, ressalta-se a importância dos processos técnicos, relacionados à engenharia e ao gerenciamento de rede.	Processos com oportunidades de melhoria. A reestruturação dos segmentos de telefonia fixa e móvel revelou oportunidades de integração de processos para a obtenção de sinergia operacional.		X		
	1.3 - Sistemas gerenciais	Integrados pelos processos interfuncionais da organização, com foco orientado ao cliente. Possibilidade de medição do desempenho dos processos. Em função das características da indústria de telecomunicações (prestação de serviço), os sistemas devem gerenciar o relacionamento com os clientes.	Possibilidade de melhoria dos sistemas gerenciais. Apesar da implantação de algumas iniciativas, como o CRM (Customer Relationship Manager), existem oportunidades de obtenção de maior integração dos segmentos de negócio. Por exemplo: a unificação das informações gerenciais de cadastro de telefonia fixa e móvel.		X		
	1.4 - Equipes	Multifuncionais, interfuncionais e com um alto grau de motivação.	Presença de equipes multifuncionais com grau de motivação satisfatório, fruto da filosofia implantada pela presidência, na busca contínua pela satisfação dos clientes.	X			
	1.5 - Sistemas de reconhecimento e recompensa	Sistema de avaliação de desempenho dos funcionários integrados com os sistemas gerenciais de medição de desempenho dos processos / indicadores estratégicos.	Sistema de avaliação 360° atrelado ao programa de participação nos resultados, com metas empresariais e individuais. Utilização de sistema automatizado para a avaliação de desempenho e realização de feedback para os avaliados.	X			
	1.6 - Sistemas educacionais	Sistema de educação continuada ampliado a todos os funcionários da empresa para o desenvolvimento das competências necessárias à operacionalização e gestão dos processos organizacionais	Existência da Universidade Telemar (UNIT) e da Academia de Liderança. O primeiro possui cursos pontuais relacionados à operação enquanto que o segundo possui cursos de desenvolvimento de competências, com enfoque para os gestores (consultores, gerentes e diretores). Ambos estão sendo reestruturados. Existe, ainda o Programa de Desenvolvimento Acelerado (PDA), que visa capacitar profissionais, com foco no médio / longo prazo, para a sucessão de cargos executivos.		X		

Continuação

Categorias	Variáveis	Atributos Necessários / Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
2. Organização <i>Soft</i>	2.1 - Cultura organizacional	Cultura orientada para a melhoria da performance organizacional, com foco nos clientes e demais stakeholders. Em função das peculiaridades da indústria (alta especialização e concentração de conhecimento), a cultura organizacional deverá ser orientada para a satisfação interna dos funcionários, evitando possível crescimento do índice de <i>turnover</i> .	Cultura orientada aos clientes, alinhada aos objetivos estratégicos da presidência. Acompanhamento da satisfação de clientes através de indicadores de desempenho.	X			
	2.2 - Estilo de liderança	Comprometimento da gerência com a estratégia da empresa, alocando os recursos necessários ao atingimento dos objetivos estratégicos.	Comprometimento dos gestores com os objetivos estratégicos da empresa. Orientação a resultados e à satisfação dos clientes. Quem não se adequa aos objetivos empresariais acaba sendo substituído.	X			
	2.3 - Comunicação informal	Extensiva e interfuncional, com vistas ao alcance das metas e diretrizes estratégicas da empresa.	A Oi atua com um certo grau de informalidade. Decisões podem ser tomadas através de processos desburocratizados havendo casos, inclusive, da utilização de facilidades tecnológicas (SMS - <i>short messages</i>), a fim de agilizar o processo. Isto não elimina a necessidade da realização de reuniões formais periódicas.	X			
	2.4 - Código de ética	Orientação dos funcionários voltada para os valores éticos internos da empresa, segundo as normas e políticas pré-estabelecidas.	Existência do código de ética e divulgação sistemática a todos os funcionários da empresa. Definição de normas e políticas com o objetivo de preservar os valores éticos da empresa.	X			
3. Tecnologia <i>Hard</i>	3.1 - Tecnologia da Informação	Sistemas automatizados integrados, abrangendo todos os níveis decisórios. No caso do setor de telecomunicações, além dos sistemas administrativos, são levados em consideração os sistemas operacionais (plataformas de telecomunicações) e de atendimento aos clientes.	Apesar das melhorias já ocorridas, existem oportunidades de melhoria na integração de sistemas, de forma a otimizar os processos, levando-se em conta os segmentos de serviços disponíveis na empresa.		X		

Continuação

Categorias	Variáveis	Atributos Necessários / Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
4. Tecnologia Soft	4.1 - Metodologias	Metodologias de gestão, de projetos e programa de desenvolvimento / melhoria dos processos.	Existência de metodologias de gestão de processos, presença da Área de Qualidade para melhorias operacionais. Programa de desenvolvimento de green belts e black belts. Desenvolvimento de técnicas de análise e solução de problemas.	X			
	4.2 - Inovação	Novas soluções de voz e dados para os clientes, novas metodologias gerenciais de processos, novas formas de atendimento ao cliente (desenvolvimento de novos canais de comunicação).	Inovação percebida mediante o desenvolvimento de soluções com base em tecnologias já implantadas. Muitas vezes, a empresa desenvolve uma solução por força do mercado, uma vez que a concorrência já implantou a funcionalidade. Ex: rede 3G e VoIP.				X
5. Físicos	5.1 - Infra-estrutura	Instalações, equipamentos e sistemas de controle que possibilitam a prestação de serviços de telecomunicações, além da realização das atividades de retaguarda, inerentes às empresas do setor, como por exemplo: treinamento, gestão financeira, jurídica e regulatória, dentre outras.	Com relação aos equipamentos de telecomunicações e materiais de escritório, o nível foi considerado satisfatório. Com relação às instalações prediais (salas de reuniões, instalações sanitárias etc.) foram identificadas necessidades de melhoria. Além disso, o nível de satisfação varia de acordo com as regionais.			X	
6. Pessoas	6.1 - Talentos e competências	Experiência, habilidades e conhecimento para a realização das rotinas operacionais, além de potencial para a aquisição de competências necessárias ao desenvolvimento de novas práticas e metodologias, objetivando o aprimoramento dos processos e desenvolvimento do portfólio de soluções.	Em linhas gerais, a empresa possui um time bem capacitado. Vale ressaltar que, devido à reestruturação, a empresa perdeu profissionais com bons conhecimentos do histórico da empresa e dos seus processos operacionais.	X			

Continuação

Categorias	Variáveis	Atributos Necessários / Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
7. Financeiros	7.1 - Geração de caixa	Alta capacidade de geração de caixa, garantindo liquidez aos acionistas e financiando o crescimento no longo prazo.	Receita líquida de vendas crescente nos últimos três anos, o que contribui para o desenvolvimento da organização.	X			
	7.2 - Rentabilidade	Retorno sobre ativos, capital empregado e investimento, preservando a atratividade do negócio.	Retorno sobre o ativo apresentando melhora no período de 2005 a 2007.	X			
8. Performance	8.1 - Variáveis tangíveis	Financeiras: Alta liquidez, alto retorno para os acionistas e rentabilidade acima da média do setor.	Indicadores de liquidez apresentaram melhora nos últimos três anos.	X			
		Operacionais: custos abaixo da média do setor, aumento do market-share, redução do índice de reclamações de clientes.	Manutenção da participação de mercado nos dois últimos anos para telefonia móvel. Com base em 2007, melhora do índice de reclamações de clientes para telefonia móvel. Para telefonia fixa, houve ligeira piora.		X		
	8.2 - Variáveis intangíveis	Índice de satisfação dos stakeholders (clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, comunidade)	Índice de satisfação dos funcionários em trajetória ascendente, em função das mudanças no modelo de gestão e das políticas de RH. Idem com relação ao nível de satisfação dos clientes. Quanto aos acionistas, devido aos resultados que a empresa vem obtendo, a percepção é de que índice de satisfação tem melhorado. Quanto aos fornecedores, não foi possível a avaliação.	X			
		Reputação quanto à responsabilidade social	Presença do Oi Futuro, antigo Instituto Telemar, com a realização de programas sociais voltados para a educação. Existência do programa Junior Achievement, que consiste numa proposta onde os funcionários ministram palestras em escolas da rede pública. Estas iniciativas já tiveram um maior incentivo pela empresa, mas as ações estão sendo reforçadas.		X		
		Reputação quanto ao atendimento às questões ambientais e regulatórias.	A empresa já teve alguns problemas com relação às questões regulatórias, por exemplo, no que tange à remuneração pelo uso de rede. Quanto às questões ambientais, existem oportunidades de desenvolvimento de projetos, com vistas ao desenvolvimento da sustentabilidade ambiental.			X	

Tabela 21: Implicações estratégicas dos fatores organizacionais em termos de forças e fraquezas - Oi

4.3.2.4.

O mapeamento da ego-rede da Oi

A seguir, será detalhada a ego-rede da Oi, iniciando-se pelos principais atores estratégicos / parceiros da empresa.

4.3.2.4.1.

Os principais atores estratégicos / parceiros da Oi

Os principais atores estratégicos da Oi são os seus clientes, fornecedores, concorrentes e *complementors*.

O Governo Federal, por concessão da União, autorizou a empresa controlada pela TNL, a TMAR, a fornecer serviços de telefonia fixa na Região I, formada por 16 estados brasileiros, localizados ao Norte, Nordeste e Sudeste do país. Esta faixa territorial ocupa uma área de 5,4 milhões de quilômetros quadrados e apresenta aproximadamente 64% da área geográfica do Brasil. Representa, ainda, 41% do PIB e 55% da população do país.

A Oi, ao final de 2007, estava presente em 3.047 municípios, oferecendo serviços de telefonia fixa. Por sua vez, o serviço de telefonia móvel era oferecido em 999 municípios enquanto que o acesso à internet em banda larga alcançava 286 municípios.

Para o mercado corporativo, a empresa possui uma vasta rede de transporte nacional e um *backbone* internacional, o que possibilita a prestação de serviços da mais alta qualidade e segurança a corporações dos mais variados portes. A Figura 28 apresenta a abrangência de atuação da Oi, considerando o território nacional e demais regiões internacionais.

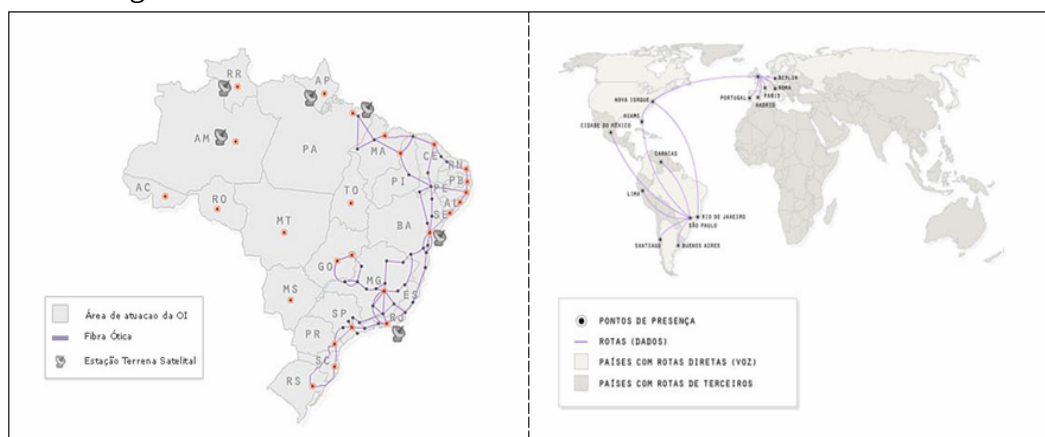


Figura 28: Abrangência de atuação da Oi

Para atuar desta forma, fazem necessários altos investimentos em expansão de infra-estrutura de rede, com cabeamentos de fibras-ópticas, pontos de presença e equipamentos de telecomunicações. Tais investimentos estão aliados à estratégia da empresa, objetivando o aumento do *market-share* e ao reconhecimento da importância dos clientes, conforme a própria declaração da visão da Oi. Clientes estes pertencentes aos mais variados segmentos, seja residencial; pequenas, médias e grandes empresas; agentes governamentais ou até mesmo outras operadoras de telecomunicações.

O modelo de expansão das operações inegavelmente precisa contemplar a presença de grandes empresas fornecedoras, provedoras de tecnologia capaz de supri-la com a infra-estrutura adequada para que possa desenvolver os seus ambiciosos planos. Portanto, o estabelecimento de parcerias entre a Oi e os fornecedores constitui-se um fator crítico de sucesso no desenvolvimento do seu plano estratégico.

Por sua vez, devido à velocidade de desenvolvimento de novas soluções na indústria de telecomunicações, a Oi necessita de parcerias que agreguem valor aos seus produtos e serviços, através do uso de novas competências, que demandariam tempo e investimento, caso a própria empresa as desenvolvesse. Os *complementors* são parceiros importantes da Oi que a tornam mais ágil e competitiva no setor. Para este caso, podemos citar como exemplo as empresas fornecedoras de conteúdo para aparelhos celulares.

Finalmente, vale ressaltar a presença da concorrência na indústria, principalmente no segmento de telefonia móvel. Como exemplos de empresas concorrentes, podemos citar a Vivo, a Claro e a Tim. Na telefonia fixa, a Oi compete diretamente com a Telefônica e a Embratel, além de outras empresas ao longo do território nacional. O mesmo acontece para a prestação de serviços de internet em banda larga, onde a Embratel e a Telefônica são fortes concorrentes.

As principais alianças com os parceiros da Oi serão apresentadas na próxima seção.

4.3.2.4.2.

As principais alianças com cada parceiro

Tendo em vista os principais parceiros da Oi para o estabelecimento das alianças estratégicas, para cada um deles são apresentados os principais tipos de alianças, de acordo com a pesquisa documental realizada.

Com relação aos seus clientes, a empresa celebra os contratos de prestação de serviços, disponibilizando diversos planos tarifários, de acordo com o perfil do consumidor. Os contratos podem ser para clientes residenciais ou corporativos e valem tanto para os serviços de telefonia quanto para os demais serviços do *portfólio* da Oi, como por exemplo, serviço de dados.

Quanto aos fornecedores, destacam-se os acordos/contratos de prestação de serviços e os acordos/contratos de fornecimento de longo prazo. Considerando-se as particularidades da indústria de telecomunicações, com o predomínio de intensa competição e obsolescência tecnológica, o estabelecimento de parcerias fortes com os fornecedores é um fator crítico para o sucesso da organização.

O principal tipo de aliança entre a Oi e os seus *complementors* são os acordos/contratos de prestação de serviços. Neste caso, destacam-se as parcerias firmadas com as empresas de conteúdo, com a finalidade de prover novas soluções tecnológicas e, com isso, promover o desenvolvimento da telefonia móvel.

Com relação aos concorrentes, destacam-se as fusões e aquisições. Para este tipo de parceiro, vale destacar um dos movimentos mais relevantes no mercado de telecomunicações brasileiro em 2008, a compra da operadora Brasil Telecom pela Oi.

A Oi anunciou no dia 25 de abril de 2008 a assinatura do contrato de compra da concorrente, pagando R\$ 5,863 bilhões para assumir o controle da operadora. Com a transação, a empresa assumirá o controle indireto da Brasil Telecom. Isto porque ela comprará as ações da Brasil Telecom Participações (BrT Part), *holding* que detém 99,09% do capital votante da operadora e 65,64% do capital total. A BrT Part, atualmente, é controlada pela Invitel, que reúne os investimentos dos fundos de pensão, Opportunity e do Citigroup na Brasil Telecom. A Oi pagará à Invitel R\$ 4,982 bilhões pelas ações da BrT. Outros

R\$ 881 milhões serão desembolsados para a aquisição de ações da operadora, pertencentes a outros investidores.

A aquisição ainda enfrenta limitações práticas, uma vez que a legislação brasileira impede que empresas que atuam em uma das três áreas de concessão de telefonia fixa passem a prestar serviços em outra. Para a mudança da lei, faz-se necessário um decreto presidencial, mas preliminarmente é preciso que o Plano Geral de Outorgas (PGO) seja revisto pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel). Desde 13 de fevereiro deste ano, o órgão analisa eventuais mudanças na legislação, atendendo a solicitação do Ministério das Comunicações.

A Oi ainda não assumirá o controle da BrT Part, tendo em vista a restrição legal anteriormente citada. O banco de investimento Credit Suisse, na prática, comprou as ações da *holding* que controla a Brasil Telecom. O banco assessor a Oi na transação. Ele deterá os papéis em seu próprio nome até que a legislação mude e a Oi possa assumir, de fato, a concorrente. Pelo acordo, uma vez que o novo marco regulatório do setor for aprovado, o banco Credit Suisse transferirá as ações da BrT Part para a Oi.

A fusão da Oi com a Brasil Telecom é visto com simpatia pelo governo brasileiro, que acalenta a criação de uma operadora de telecomunicações composta por capital nacional, capaz de enfrentar os grandes grupos do setor, como os espanhóis da Telefônica e os mexicanos da Telmex.

De acordo com alguns especialistas do setor, a fusão resultaria em uma empresa que seria a quarta maior operadora de telefonia celular do país, com 20,26 milhões de clientes. Considerando-se a telefonia fixa, serão 24,60 milhões de linhas ativas. A receita líquida conjunta das duas empresas, baseada nos números do quarto trimestre de 2007, alcançaria R\$ 28,6 bilhões e o Ebitda superaria os R\$ 10 bilhões. Há, inclusive, a possibilidade de a nova empresa competir por mercados na América do Sul.

Com relação aos demais tipos de parceiros (substitutos e novos entrantes), não foi identificada a existência de alianças relevantes, em comparação com as já citadas anteriormente.

Na próxima seção, serão apresentadas as características das alianças da ego-rede da Oi.

4.3.2.4.3.

As características das alianças da ego-rede

A Tabela 22 apresenta as características das alianças da ego-rede da Oi, considerando-se os tipos de alianças, a sua estrutura, composição e modalidade:

PARCEIRO	TIPOS DE ALIANÇAS	ESTRUTURA	COMPOSIÇÃO	MODALIDADE
CLIENTES	1. Acordo / Contrato de Prestação de Serviços	Escopo: Amplio , em termos de amplitude e número de laços. Escopo Geográfico: Global	Recursos-Chave: Financeiros Volume de Recursos: Satisfatórios Acesso: Fácil	Conexão: Média Natureza: Oportunística
FORNECEDORES	1. Acordo / Contrato de Prestação de Serviços 2. Acordo / Contrato de Fornecimento de Longo Prazo	Escopo: Amplio , em termos de amplitude e número de laços. Escopo Geográfico: Global	Recursos-Chave: Tecnológicos Volume de Recursos: Satisfatórios Acesso: Fácil	Conexão: Forte Natureza: Colaborativa
CONCORRENTES	1. Fusões e Aquisições	Escopo: Restrito , em termos de amplitude e número de laços. Escopo Geográfico: Regional	Recursos-Chave: Tecnológicos, Físicos Volume de Recursos: Satisfatórios Acesso: Difícil	Conexão: Forte Natureza: Oportunística
COMPLEMENTORS	1. Acordo / Contrato de Prestação de Serviços	Escopo: Restrito , em termos de amplitude e número de laços. Escopo Geográfico: Global	Recursos-Chave: Tecnológicos, Inovação Volume de Recursos: Satisfatórios Acesso: Fácil	Conexão: Forte Natureza: Colaborativa

Tabela 22: Principais características das Alianças entre a Oi e os seus atores-chave

Os acordos / contratos de prestação de serviços predominam nas alianças entre a Oi e os seus **clientes**. Elas possuem escopo amplo, em termos de amplitude e número de laços e natureza oportunística. Tais características também são válidas para as alianças estabelecidas com os **fornecedores**, ressaltando-se que estas possuem natureza colaborativa.

Com relação aos **concorrentes**, conforme já descrito na seção anterior, destacam-se as fusões e aquisições, onde as alianças possuem escopo restrito, em termos de amplitude e número de laços e natureza oportunística.

Quanto aos **complementors**, predominam os acordos / contratos de prestação de serviços, sendo as alianças de escopo restrito e natureza colaborativa.

Complementando a análise das características das alianças da ego-rede da Oi, é apresentada, a seguir, a sua representação gráfica.

4.3.2.4.4. Representação gráfica da ego-rede da Oi

A Figura 29 demonstra graficamente a ego-rede da Oi, com os seus principais atores-chave:

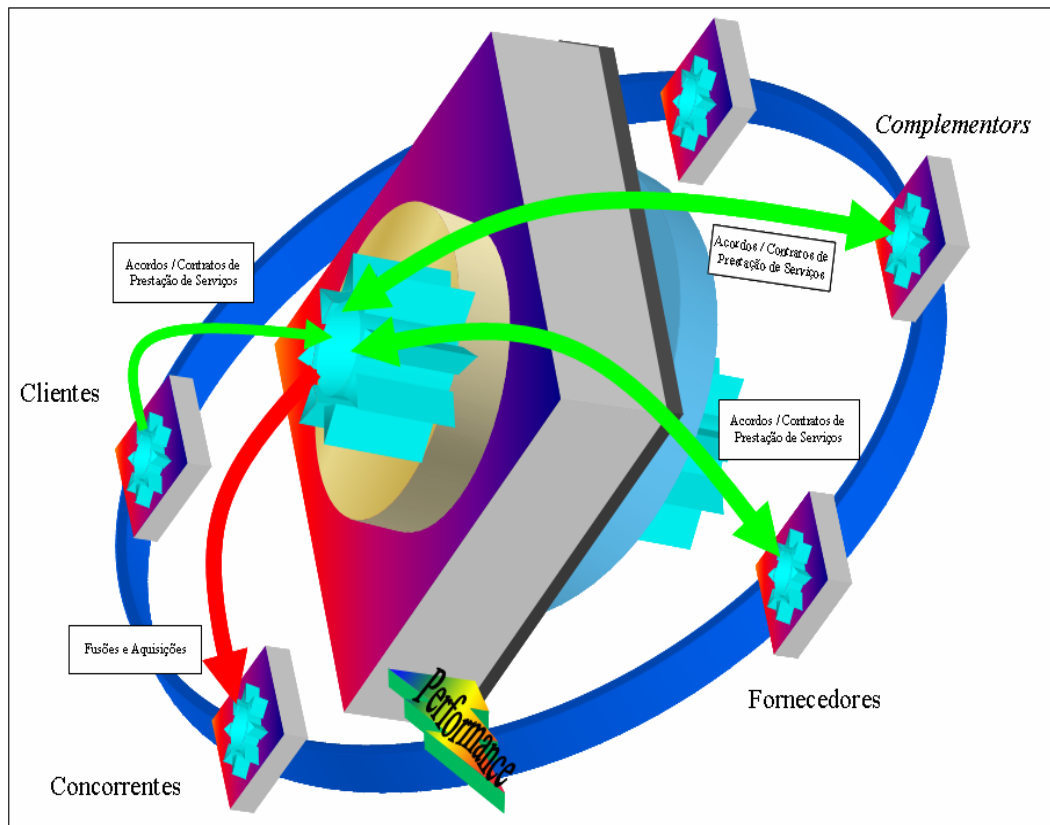


Figura 29: A ego-rede da Oi

As cores das setas representam os tipos de alianças estabelecidas pela empresa focal e os seus parceiros. Os acordos / contratos de prestação de serviços estão representados pelas setas verdes, enquanto que as fusões e aquisições aparecem com a seta vermelha.

A força das conexões é demonstrada pela espessura das setas. Portanto, os acordos / contratos de prestação de serviços celebrados entre a Oi e os seus *complementors* e fornecedores possuem conexões fortes, enquanto que os acordos celebrados com os seus clientes possuem conexão média. Quanto aos concorrentes, estes possuem alianças com conexão forte.

Finalmente, a direção das setas representa a natureza das alianças. Setas bidirecionais indicam alianças colaborativas e setas unidirecionais indicam alianças oportunísticas. Ressalta-se que a ponta da seta representa o ator

explorado. A Oi possui alianças colaborativas com os seus *complementors* e fornecedores. Com os seus clientes e concorrentes, as alianças possuem características oportunísticas. Os clientes exploram a empresa focal e esta, por sua vez, explora os concorrentes, conforme exemplificado pela direção das setas. Na próxima seção, são apresentadas as implicações estratégicas, no nível da indústria, da rede de alianças da Oi.

4.3.2.4.5.

As implicações estratégicas, no nível da indústria, da rede de alianças

Baseado na investigação documental e considerando-se a estrutura da rede, a composição da rede e a modalidade de laços, são apresentadas, a seguir, as dimensões-chave das alianças da Oi firmadas com os seus parceiros,

A busca pelo aumento da participação de mercado faz com que o escopo de serviços da Oi seja a **comercialização e marketing**. A empresa utiliza canais de vendas para os diversos tipos de clientes, sejam eles residenciais ou corporativos.

Com relação **ao escopo de serviços**, a Oi estabelece alianças amplas com os seus clientes e fornecedores e restritas com os seus concorrentes e *complementors*.

Quanto ao **escopo geográfico**, a empresa firma alianças globais com os clientes, os fornecedores e os *complementors*. Para os concorrentes, tem-se a presença das alianças regionais.

A **centralidade** indica a posição relativa da Oi em relação aos demais componentes da rede. Quanto maior o relacionamento, maior é a centralidade, conforme a Figura 30:

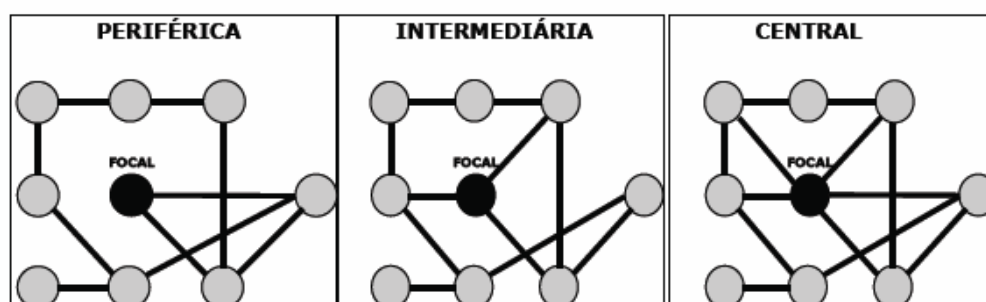


Figura 30: Centralidade da empresa focal - Oi

A Oi ocupa uma posição central em relação aos componentes da sua rede de valor. Além disso, busca ocupar uma posição central no contexto dos blocos estratégicos que se formam e que representarão os maiores competidores da indústria, haja vista o movimento de aquisição da Brasil Telecom que, quando aprovado pelos órgãos reguladores (Anatel e Cade), possibilitará o surgimento de uma das maiores operadoras de telecomunicações do país.

Com relação à existência de **orifícios** na rede valor da Oi, podemos destacar as empresas fornecedoras de conteúdo, que estabelecem um elo de ligação entre a operadora e o cliente, possibilitando a utilização de um serviço de maior valor agregado.

Composição da Rede

A análise da **identidade dos principais parceiros** revelou que para os clientes, fornecedores, concorrentes e *complementors*, ela é considerada forte. No caso dos clientes, vale ressaltar a existência de alto poder de barganha, tanto para o mercado corporativo quanto para o residencial, onde a possibilidade de contratação de serviços semelhantes nas empresas concorrentes é uma realidade. Os fornecedores e *complementors* possuem papel de relevante importância na estratégia da Oi, uma vez que atuam como viabilizadores no desenvolvimento de novas soluções, onde qualidade e tempo são dois fatores críticos de sucesso nesta indústria. Por fim, a pressão exercida pelos concorrentes, grande empresas em busca do aumento de parcela de mercado e com ofertas agressivas de planos, tarifas e subsídios de aparelhos celulares.

Modalidade dos Laços

A força das conexões e a natureza dos laços são os dois construtos analisados nesta categoria.

Com relação à **força das conexões**, observou-se que as alianças entre a Oi e os seus fornecedores e *complementors* possuem laços fortes, em função da própria característica do negócio, baseado em tecnologia onde, além das soluções de voz,

faz-se necessário o estabelecimento de estreito relacionamento com estes parceiros para o desenvolvimento de outros serviços de valor agregado, como por exemplo, correio de voz, mensagens eletrônicas, internet via celular, dentre outros. Quanto aos concorrentes, observou-se que as alianças com a empresa focal também são fortes, o que pode ser justificado pela possibilidade de fusão da Oi com outra grande operadora de telecomunicações, a Brasil Telecom.

As alianças com os clientes, por sua vez, possuem laços com força média, em função da possibilidade de contratação de serviços semelhantes com a concorrência.

Quanto à natureza dos laços, as alianças realizadas com os clientes, fornecedores e *complementors* são colaborativas. Por sua vez, as alianças firmadas com os concorrentes apresentam características oportunísticas.

As implicações estratégicas da ego-rede da Oi, no nível da indústria, estão sintetizadas na Tabela 23. Nesta, são apresentadas as oportunidades e as ameaças, associadas aos construtos, bem com as considerações obtidas mediante o estudo da empresa focal.

Construto	Indicador	Implicação Estratégica da Rede no Nível da Indústria
Estrutura da Rede	Alta Densidade	Oportunidade Real Múltiplas alianças entre a Oi e os seus parceiros, criando barreira para possíveis entrantes.
	Alta Centralidade	Oportunidade Real , A Oi possui posição central em sua rede, o que lhe permite estabelecer alianças estratégicas (fusões e aquisições) com o objetivo de aumentar a sua participação no mercado brasileiro de telecomunicações.
Composição da Rede	Identidade/Status dos Parceiros Forte/Sucesso	Oportunidade Real , Grandes empresas fornecedoras atuando no setor, o que pode possibilitar o atendimento rápido às novas exigências do mercado, mantendo a Oi em constante atualização tecnológica.
		Ameaça Real , Devido ao alto investimento tecnológico, a empresa pode se tornar dependente de grandes fornecedores, perdendo poder de negociação.
		Ameaça Real , Maior poder de barganha dos clientes, o que pode reduzir as margens de lucratividade da Oi.
Modalidade dos Laços	Força das Conexões Forte/Média/Fraca	Oportunidade Real , Os fortes laços da Oi com os seus fornecedores e complementors possibilita o desenvolvimento de novos produtos e serviços, permitindo à empresa obter vantagem competitiva perante a concorrência.
		Oportunidade Real , Como os laços com os seus clientes possuem conexões de força média, a Oi tem a possibilidade de fortalecimento dos mesmos e, com isso, fidelizá-los.
		Ameaça Real , Por outro lado, laços de intensidade média com os clientes podem acarretar a migração dos mesmos para operadoras concorrentes, caso estas promovam ações comerciais, de atendimento ao cliente e de pós-venda agressivas.
		Oportunidade Real , Os fortes laços da Oi com a concorrência, representados por fusões e aquisições, podem proporcionar crescimento mercadológico e financeiro.

Tabela 23: Implicações estratégicas da ego-rede da Oi no nível da indústria

4.3.2.4.6.

O desempenho da Oi

Ao serem analisados o índice de liquidez corrente e o índice de liquidez seca, observou-se a melhora da posição da Oi em honrar os seus compromissos de curto prazo, ao longo dos três últimos anos. Neste período, o primeiro indicador apresentou uma variação percentual positiva de aproximadamente 59%, enquanto que, para o outro indicador, a empresa obteve uma melhora de 158%.

Quanto à receita líquida de vendas, houve um incremento de R\$ 837 milhões no período, o que representa um aumento de 5%. Por sua vez, o retorno sobre o patrimônio líquido também apresentou um aumento de 58%, do ano de 2005 a 2007.

Com relação ao lucro antes dos impostos, depreciação e amortização (Ebitda), a Oi, após obter prejuízo nos anos de 2005 e 2006, conseguiu reverter tal situação e, em 2007, apresentou lucro da ordem de R\$ 158 milhões.

A Tabela 24 apresenta o detalhamento dos indicadores financeiros da Oi:

Indicador de Desempenho	2005	2006	2007
Índice de Liquidez Corrente (em pontos)	1,16	1,76	1,85
Índice de Liquidez Seca (em pontos)	0,71	1,73	1,83
Receita Líquida de Vendas e/ou Serviços (R\$ mil)	16.747.394,00	16.871.834,00	17.584.314,00
Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (%)	13,96	14,62	22,11
EBITDA (R\$)	(520.577,00)	(834.697,00)	157.660,00

Tabela 24: Indicadores de desempenho Oi

Quanto à participação de mercado, para o segmento de telefonia móvel e baseado nos anos de 2006, 2007 e nos dois primeiros meses de 2008, conforme levantamento realizado pela Anatel, a Oi ocupou a 4ª. posição no ranking das operadoras celulares, ficando atrás da Vivo, Tim e Claro.

Vale ressaltar que, atualmente, os percentuais de *market share* da Vivo e da Oi sofreram uma melhora, em decorrência da aquisição da Telemig Celular e da Amazônia Celular, respectivamente. A participação de mercado das operadoras de telefonia móvel está representada na Tabela 25:

Período Operadoras	2006	2007	jan/08	fev/08
VIVO	29,1%	27,7%	27,4%	27,3%
TIM	25,5%	25,9%	26,1%	26,1%
Claro	23,9%	25,0%	24,8%	24,8%
Oi	13,1%	13,2%	13,3%	13,5%
Telemig Celular	3,4%	3,2%	3,2%	3,2%
Amazônia Celular	1,2%	1,2%	1,1%	1,1%
BrT GSM	3,4%	3,5%	3,6%	3,6%
CTBC	0,4%	0,3%	0,3%	0,3%
Sercomtel	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%

Fonte: Anatel

Tabela 25: Market share de telefonia móvel

A análise do índice de reclamações da Oi levou em consideração o segmento de telefonia fixa e o de telefonia móvel. As informações foram obtidas através de consulta à Anatel. No caso da telefonia móvel, considerou-se a quantidade de reclamações sobre a empresa direcionadas à central de atendimento da Anatel por 1.000 assinantes, durante os meses de 2007. De acordo com a Tabela 26, observou-se que a empresa manteve a 5ª. colocação nos quatro meses iniciais do ano, piorando consideravelmente em agosto e setembro e obtendo a 4ª colocação do *ranking*, no final de 2007.

Para a telefonia fixa, o critério de apuração do índice de reclamações é idêntico ao da telefonia móvel, conforme detalhamento anterior. Tomando-se como referência a Tabela 27, concluiu-se que a Oi obteve expressiva melhora ao longo dos meses de 2007, permanecendo na 5ª. posição do ranking das operadoras de telefonia fixa, a partir de setembro.

OI móvel - 2007		
Meses	Indicador	Ranking
Jan	0,2311	5
Fev	0,188	5
Mar	0,251	5
Abr	0,236	5
Mai	0,266	4
Jun	0,224	6
Jul	0,354	2
Ago	0,508	1
Set	0,407	1
Out	0,38	3
Nov	0,379	4
Dez	0,285	4

Fonte: Anatel

Tabela 26 : Índice de reclamações Oi - telefonia móvel

OI FIXA - 2007		
Meses	Indicador	Ranking
Jan	0,757	3
Fev	0,581	3
Mar	0,705	3
Abr	0,702	3
Mai	0,815	2
Jun	0,727	2
Jul	0,813	3
Ago	0,769	4
Set	0,566	5
Out	0,624	5
Nov	0,633	5
Dez	0,552	5

Fonte: Anatel

Tabela 27 : Índice de reclamações Oi - telefonia fixa

Na próxima seção, com base na cadeia de valor genérico de uma operadora de telecomunicações, são apresentados os processos mais influenciados pela formação das alianças estratégicas da Oi com os seus parceiros.

4.3.2.5.

A cadeia de valor Oi

Devido à competição no setor, principalmente no segmento de telefonia móvel, os processos comerciais (**captação de clientes**) sofrem influência direta na formação das alianças estratégicas estabelecidas com os clientes. A fim de manter a sua base de clientes e conquistar outros consumidores, sejam eles iniciantes na utilização da telefonia móvel ou pertencentes a outra operadora, a Oi deve manter a preocupação constante nas opções comerciais a serem oferecidas ao mercado, tanto para o mercado residencial quanto para o corporativo.

Com relação à telefonia fixa, vale ressaltar a ação da concorrência, ofertando novos produtos aos clientes, sem a necessidade de pagamento de assinatura fixa mensal. É o caso da Embratel, com o lançamento do *Livre*, onde os clientes pagam apenas os minutos consumidos. Ou o *NetFone*, que oferece serviço integrado de TV, telefone e internet banda larga. Para este segmento, a Oi deverá rever o seu modelo de negócios, sob o risco de perder parcela de mercado.

O outro processo de grande importância para a empresa é o de **desenvolvimento de produtos e serviços**. A Oi deve acompanhar as tendências do setor, adequando o seu *portfólio* de produtos sempre que necessário. Tendo em vista a atuação da concorrência, conforme citado anteriormente, a Oi também se

valeu da convergência de serviços, com o objetivo de manter a competitividade. O Oi Conta Total agregou os serviços de telefonia fixa, móvel, DDD e internet em um só. A assinatura do telefone fixo já está incluída e a empresa ainda oferece planos de descontos aos clientes. A Figura 31 apresenta os processos que mais sofrem influência das alianças e redes estratégicas estabelecidas pela Oi:

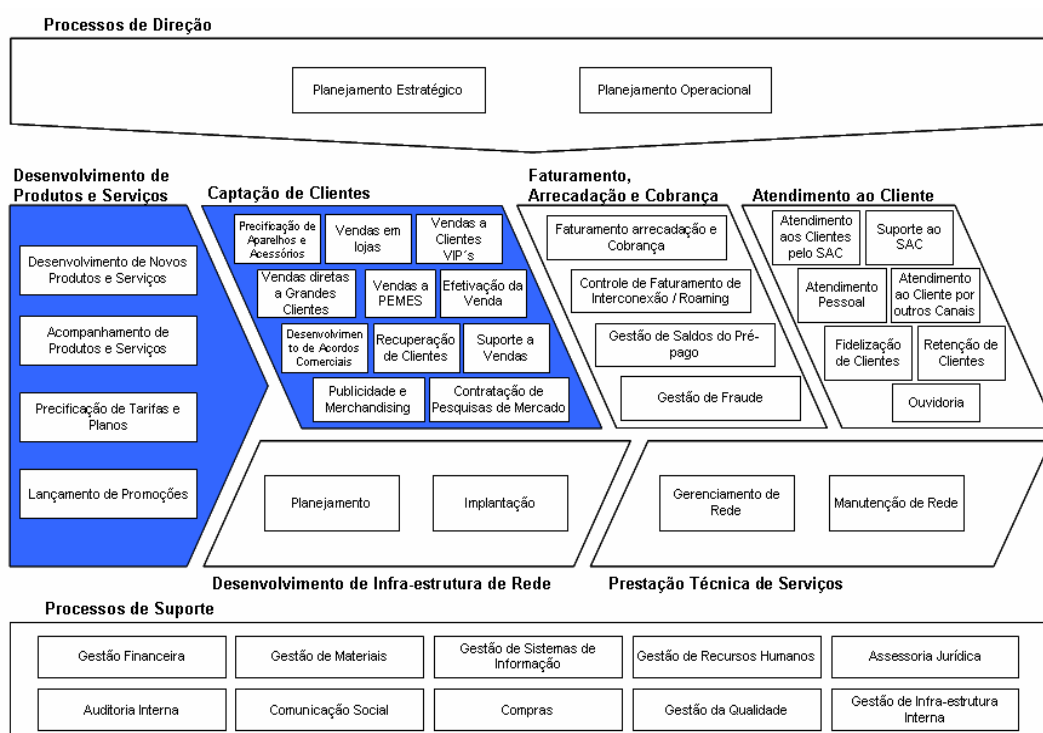


Figura 31: A cadeia de valor Oi

A análise da Vivo é apresentada no próximo item.

4.3.3 Vivo

4.3.3.1. Dados gerais

A operadora Vivo S.A. possui autorização para a prestação de serviço móvel pessoal de telefonia móvel celular nos estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Rio Grande do Sul, Acre, Amazonas, Amapá, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins e no Distrito Federal. Ela é controlada pela holding Vivo Participações (Vivo Part) desde 31 de outubro de 2006.

Em 2007, a empresa adquiriu o controle da Telemig Celular Participações e da Tele Norte Celular Participações, o que aumentou a sua área de cobertura, incluindo Minas Gerais e demais regiões do norte do país.

Em 04 de dezembro de 2005, as administrações das empresas TCP, TCO, Tele Sudeste Celular Participações S/A (TSD), Tele Leste Celular Participações S/A (TLE) e Celular CRT Participações S/A (CRTPart) aprovaram a proposta de uma reestruturação societária, submetida aos acionistas, visando a incorporação das ações da TCO, convertendo-as, posteriormente, em subsidiária integral e incorporando as sociedades TSD, TLE e CRTPart, extinguindo-as no final da operação. Esta reestruturação foi comunicada ao mercado por meio de Fato Relevante na mesma data. Em Assembléias Gerais Extraordinárias (AGE's) realizadas em 22 de fevereiro de 2006, tal operação foi aprovada, tendo a TCP alterada a sua razão social para Vivo Participações S/A – Vivo. Com essa reestruturação, as operadoras Telerj Celular S/A, Telest Celular S/A, Telebahia Celular S/A, Telergipe Celular S/A e Celular CRT S/A, que pertenciam às empresas extintas, passaram a ser subsidiárias integrais da Vivo.

A constituição da TCP, por sua vez, se deu conforme as leis da República Federativa do Brasil, com a razão social Telesp Celular Participações S/A, uma sociedade de capital aberto, com duração ilimitada, conhecida como “TCP”. É, portanto, uma sociedade por ações que opera de acordo com a legislação societária brasileira.

A TCP através de suas controladas Telesp Celular S/A (“TC”), Global Telecom S/A (“GT”) e Tele Centro Oeste S/A (“TCO”) controla as operadoras:

Telegoiás Celular S/A, Telemat Celular S/A, Telems Celular S/A, Teleron Celular S/A, Teleacre Celular S/A, TCO IP S/A e Norte Brasil Telecom S/A., atuando no setor de telefonia celular no Brasil.

A TCP foi uma das companhias formadas a partir da cisão da Telebrás em maio de 1998. Foram formadas doze novas companhias (holdings), onde a TCP era uma delas. Vale ressaltar que, entre 1972 e 1975, a Telebrás e suas subsidiárias operacionais, coletivamente conhecidas como “Empresas do Sistema Telebrás”, foram criadas, adquirindo quase todas as outras companhias telefônicas no Brasil, obtendo um monopólio de prestação de serviços públicos de telecomunicações no país.

Em julho de 1998, como parte do plano de reestruturação e privatização, o governo federal vendeu praticamente todas as suas ações ordinárias das 12 *holdings*, inclusive as da TCP que foram adquiridas pela Portelcom Participações S/A, um consórcio formado pela Portugal Telecom (64,2%) e Telefônica (35,8%).

Em novembro de 2000, a Telefonica participou de uma troca de ações com a Portugal Telecom SGPS, referente às suas participações cruzadas que estes detinham indiretamente na Telesp Celular Participações e na Telecomunicações de São Paulo S/A – TELESP. Nesta troca de ações, a Telefônica trocou os 35,8% de sua participação na Portelcom S/A pela participação indireta de 23% que a Portugal Telecom detinha na TELESP. Com essa troca, a Portugal Telecom passou a deter 100% da Portelcom, que por sua vez controlava a TCP.

Em 23 de janeiro de 2001, a Portugal Telecom e a Telefónica Móviles firmaram um acordo estratégico para criar uma empresa de telefonia celular no Brasil que reuniria todos os seus investimentos em negócios de telefonia celular de acordo com a legislação brasileira. Em dezembro de 2002, a Anatel aprovou a *joint venture* entre as duas empresas, que resultou na constituição da Brasilcel NV, com sede na Holanda.

Em dezembro de 2002, a Portugal Telecom e a Telefônica transferiram todas as suas participações diretas e indiretas, detidas nas suas empresas de telefonia celular sediadas no Brasil, para a Brasilcel N.V. onde dividem igualmente a participação acionária desta, com 50% das ações ordinárias para cada empresa.

Os negócios da Vivo e de suas controladas direta e indiretamente, incluindo os serviços que podem prover, são regulamentados pela Agência Nacional de Telecomunicações – Anatel, autoridade regulamentadora de Telecomunicações, de acordo com a Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997, e respectivos regulamentos, decreto, decisões e planos.

A Vivo e suas controladas direta e indiretamente iniciaram suas atividades explorando os serviços de telefonia móvel celular e outras atividades necessárias ou úteis à execução desses serviços, de acordo com os termos da concessão outorgada pelo Governo Federal.

Todas as operadoras assinaram, posteriormente, os Termos de Autorização do Serviço Móvel Pessoal – “SMP” com a Agência Nacional de Telecomunicações – Anatel, em substituição às concessões outorgadas pelo Governo Federal.

Em 06 de julho de 2003, as operadoras passaram a implementar o Código de Seleção de Prestadora (CSP) com o qual o cliente passa a escolher a prestadora de serviço de longa distância (VC2 e VC3) e internacional, segundo regras do “SMP”.

Para aprimorar cada vez mais o *portfólio* de produtos oferecidos aos clientes, a comunicação móvel se vale de padrões tecnológicos que estão em constante evolução. A primeira geração de tecnologias foi analógica, a segunda, digital e a terceira consistiu numa evolução que permite aos celulares a transmissão de grandes volumes de dados, como por exemplo, vídeos, videoconferência, internet, multimídia, dentre outros; em alta velocidade.

A Vivo é a única operadora no Brasil a oferecer serviços de comunicação móvel baseados nas duas tecnologias mais desenvolvidas no mundo, GSM e CDMA. Além disso, oferece também serviços de terceira geração CDMA EVDO, o que possibilita a oferta de um *portfólio* de aparelhos e serviços mais amplo, adequando-se ao perfil dos diversos consumidores.

4.3.3.2.

A estratégia da Vivo

Tomando-se como referência a análise realizada na Embratel e na Oi, a estratégia da Vivo foi avaliada, identificando-se primeiramente a visão, a missão e os valores que norteiam a empresa. Em seguida, as percepções levantadas oriundas dos questionários e entrevistas possibilitaram o detalhamento e a melhor compreensão da estratégia utilizada por esta empresa.

.

Visão:

Ser a empresa líder e inovadora em soluções móveis de comunicação, informação e entretenimento. Comprometida na geração de valor aos clientes, colaboradores, acionistas e comunidade.

Missão:

Ser a melhor opção em comunicação com mobilidade.

Com relação aos valores praticados pela Vivo, destacam-se a **ética**, por meio do respeito aos princípios, às políticas e aos procedimentos definidos pela empresa e regulamentados pela lei e pela sociedade. O **comprometimento**, fazendo com que a organização opere de forma planejada e integrada, apoiada numa visão sistêmica, estimulando o trabalho em equipe, promovendo o compartilhamento de responsabilidades e assegurando o alcance dos objetivos de rentabilidade e sustentabilidade da liderança. A **inovação**, estimulando a criatividade, liderando o uso de tecnologias de ponta a serviço dos clientes, implantando soluções diferenciadas, antecipando-se no lançamento de produtos e serviços, assegurando a competitividade. O **compromisso com o cliente**, identificando e satisfazendo as suas necessidades presentes e futuras, oferecendo produtos e serviços que superem as expectativas, com alto padrão de qualidade e atendimento, prometendo, de forma responsável, o que a empresa está em condições de cumprir. A **humanização**, através do estímulo do contínuo crescimento profissional e pessoal dos colaboradores, incentivando o trabalho com entusiasmo, paixão e alegria praticando a justiça,

construindo e mantendo relações de confiança, de lealdade e transparência com os clientes, acionistas, colaboradores, fornecedores e o mercado. Por fim, a **responsabilidade social**, mediante a contribuição para o desenvolvimento consciente e sustentado da sociedade, favorecendo pleno exercício da cidadania e respeitando o meio ambiente.

Os resultados da pesquisa documental, associados ao levantamento de percepções por intermédio dos questionários aplicados apontaram que, assim como a Embratel, a estratégia da Vivo é focada na **qualidade dos serviços prestados**, aliado à presença da **marca** perante os consumidores. Estes dois itens, somados, representaram 88% das respostas dos profissionais que participaram da pesquisa, conforme pode ser observado na Figura 32.

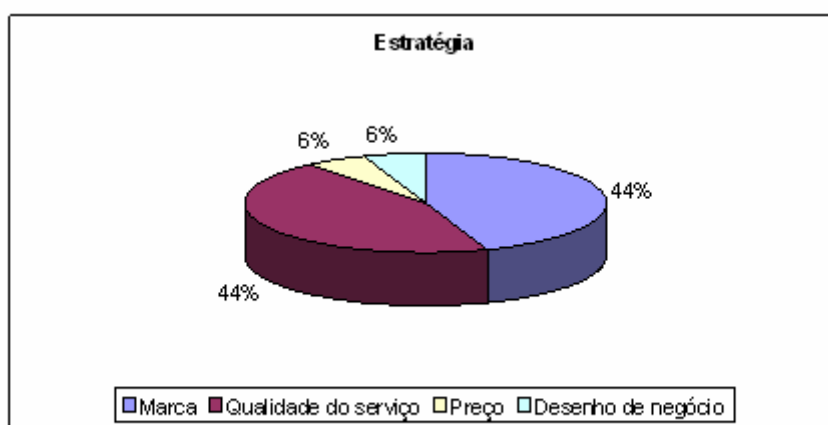


Figura 32: A estratégia adotada pela Vivo

A marca Vivo foi lançada em 2003 e representa vida, energia, alegria e uma atitude positiva. O ícone que representa a marca traduz a postura convidativa e os valores da empresa. Personifica, ainda, a tecnologia, os produtos e serviços que a empresa oferece, relacionados à inovação, com o objetivo de facilitar a vida dos seus clientes. O ícone, com o seu dinamismo e o seu aspecto visual, com diversas cores e posições, representa a diversidade da comunidade de consumidores e torna a empresa mais tangível e humana.

Podemos caracterizar o escopo da estratégia da Vivo conforme a seguir:
produto/serviço: soluções de telefonia móvel, inclusive aplicações de Terceira Geração (3G) - multimídia, imagens, sons, texto, entretenimento, acesso à internet

móvel em banda larga, por meio de PDAs, celulares e notebooks para clientes: residenciais e corporativos (pequenas, médias e grandes empresas) e órgãos governamentais; **geográfico**: cobertura de 92% do território nacional (20 estados além do Distrito Federal), através dos serviços telefonia móvel; **vertical**: a empresa é controlada pela Portugal Telecom e Telefônica. A comercialização de serviços e as ações de marketing constituem o escopo de serviço vertical da Vivo; **stakeholders**: órgãos governamentais (Anatel, Ministério das Comunicações, Cade, Procon, Comissão de Valores Mobiliários – CVM; governos municipais, estaduais e federal), clientes, fornecedores, acionistas, sindicato (SINTTEL) e a sociedade em geral.

4.3.3.3.

Os fatores organizacionais

Assim como nas análises realizadas para a Embratel e a Oi, nesta seção é avaliada se a estratégia da Vivo 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 (questão intermediária três).

Os resultados das análises levaram em consideração a entrevista realizada com o profissional da empresa, além da pesquisa documental e estão representados na Tabela 28:

Categorias	Variáveis	Atributos Necessários / Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
1. Organização Hard	1.1 - Estrutura organizacional	Flexível, horizontalizada, com elevado grau de descentralização do poder.	Estrutura se tornou mais horizontalizada após a entrada da Portugal Telecom, há cinco anos. Grau médio de descentralização do poder.		X		
	1.2 - Processos	Mapeados e documentados, existência de interfuncionalidade. No caso do setor de telecomunicações, ressalta-se a importância dos processos técnicos, relacionados à engenharia e no gerenciamento de rede.	Processos bem mapeados, havendo oportunidades de melhoria na velocidade dos mesmos, ou seja, na extração e utilização das informações, a fim de responder às necessidades do mercado.		X		
	1.3 - Sistemas gerenciais	Integrados pelos processos interfuncionais da organização, com foco orientado ao cliente. Possibilidade de medição do desempenho dos processos. Em função das características da indústria de telecomunicações (prestação de serviço), os sistemas devem gerenciar o relacionamento com os clientes.	Utilização do Balanced Scorecard com a dimensão dos clientes. Devido à limitação dos recursos, faz-se necessário a priorização dos mesmos para o desenvolvimento de novas funcionalidades.	X			
	1.4 - Equipes	Multifuncionais, interfuncionais e com um alto grau de motivação.	Existência de limitações com relação à interfuncionalidade, devido ao tamanho da organização, o que acaba prejudicando o fluxo de informação.			X	
	1.5 - Sistemas de reconhecimento e recompensa	Sistema de avaliação de desempenho dos funcionários integrados com os sistemas gerenciais de medição de desempenho dos processos / indicadores estratégicos.	Sistema pode ser dividido em duas partes: o sistema de reconhecimento financeiro e o pessoal. O primeiro está atrelado ao Balanced Scorecard, enquanto que o segundo necessita de aprimoramento, através da melhoria do relacionamento entre gestores e equipes.		X		
	1.6 - Sistemas educacionais	Sistema de educação continuada ampliado a todos os funcionários da empresa para o desenvolvimento das competências necessárias à operacionalização e gestão dos processos organizacionais	As competências básicas da VMD são delineadas e apresentadas às equipes através de cursos anuais que ocorrem uma ou duas vezes ao ano, onde os profissionais são treinados quanto aos valores da empresa. Além disso, a organização possui auxílio de bolsas de idiomas, mestrados etc.	X			

Continuação

Categorias	Variáveis	Atributos Necessários / Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
2. Organização <i>Soft</i>	2.1 - Cultura organizacional	Cultura orientada para a melhoria da performance organizacional, com foco nos clientes e demais stakeholders. Em função das peculiaridades da indústria (alta especialização e concentração de conhecimento), a cultura organizacional deverá ser orientada para a satisfação interna dos funcionários, evitando possível crescimento do índice de <i>turnover</i> .	Cultura focada na satisfação dos clientes e acionistas. Preocupação com o retorno financeiro e a manutenção da competitividade no mercado.	X			
	2.2 - Estilo de liderança	Comprometimento da gerência com a estratégia da empresa, alocando os recursos necessários ao atingimento dos objetivos estratégicos.	O corpo diretivo é composto por pessoas dedicadas e orientadas à estratégia da empresa.	X			
	2.3 - Comunicação informal	Extensiva e interfuncional, com vistas ao alcance das metas e diretrizes estratégicas da empresa.	Comunicação informal praticada na empresa porém, devido ao tamanho da organização, existe a possibilidade da ampliação da interfuncionalidade com vistas ao alcance das metas estratégicas.			X	
	2.4 - Código de ética	Orientação dos funcionários voltada para os valores éticos internos da empresa, segundo as normas e políticas pré-estabelecidas.	Divulgação do código de ética aos funcionários, quando do ingresso na empresa, porém é reforçado mais junto aos gestores.			X	
3. Tecnologia <i>Hard</i>	3.1 - Tecnologia da Informação	Sistemas automatizados integrados, abrangendo todos os níveis decisórios. No caso do setor de telecomunicações, além dos sistemas administrativos, são levados em consideração os sistemas operacionais (plataformas de telecomunicações) e de atendimento aos clientes.	Possibilidade de maior integração dos sistemas operacionais. Para as informações que dão suporte à tomada de decisão, é utilizado o <i>dataware/house</i> .		X		

Continuação

Categorias	Variáveis	Atributos Necessários / Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
4. Tecnologia Soft	4.1 - Metodologias	Metodologias de gestão, de projetos e programa de desenvolvimento / melhoria dos processos.	No passado, a empresa investiu no desenvolvimento de metodologias de gestão de processos e projetos. Grande parte dos processos receberam a certificação de qualidade ISO, havendo também a criação de um escritório de projetos, com a finalidade de desenvolver gestores. Atualmente, estas iniciativas não mais existem.			X	
	4.2 - Inovação	Novas soluções de voz e dados para os clientes, novas metodologias gerenciais de processos, novas formas de atendimento ao cliente (desenvolvimento de novos canais de comunicação).	Apesar de a MVD possuir um extenso portfólio de serviço de dados, existe a possibilidade de customização do mesmo, objetivando a melhoria no atendimento às necessidades dos clientes.		X		
5. Físicos	5.1 - Infra-estrutura	Instalações, equipamentos e sistemas de controle que possibilitam a prestação de serviços de telecomunicações, além da realização das atividades de retaguarda, inerentes às empresas do setor, como por exemplo: treinamento, gestão financeira, jurídica e regulatória, dentre outras.	Infra-estrutura adequada às atividades da empresa, tanto para as atividades relacionadas diretamente à prestação de serviço de telecomunicações quanto para as de retaguarda.	X			
6. Pessoas	6.1 - Talentos e competências	Experiência, habilidades e conhecimento para a realização das rotinas operacionais, além de potencial para a aquisição de competências necessárias ao desenvolvimento de novas práticas e metodologias, objetivando o aprimoramento dos processos e desenvolvimento do portfólio de soluções.	Corpo diretivo com experiência na indústria, além de profissionais com as competências necessárias para a realização das atividades operacionais. Talento para a aquisição de novas competências.	X			

Continuação

Categorias	Variáveis	Atributos Necessários / Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
7. Financeiros	7.1 - Geração de caixa	Alta capacidade de geração de caixa, garantindo liquidez aos acionistas e financiando o crescimento no longo prazo.	Receita líquida de vendas crescente nos últimos três anos, o que contribui para o desenvolvimento da organização.	X			
	7.2 - Rentabilidade	Retorno sobre ativos, capital empregado e investimento, preservando a atratividade do negócio.	Retorno sobre o investimento apresentando volatilidade no período de 2005 a 2007.				X
8. Performance	8.1 - Variáveis tangíveis	Financeiras: Alta liquidez, alto retorno para os acionistas e rentabilidade acima da média do setor.	Indicadores de liquidez não apresentaram melhoria nos últimos três anos.				X
		Operacionais: custos abaixo da média do setor, aumento do market-share, redução do índice de reclamações de clientes.	Liderança de mercado no segmento de telefonia móvel, apesar da redução do market share, considerando-se os últimos anos. Melhora do índice de reclamações de clientes.	X			
	8.2 - Variáveis intangíveis	Índice de satisfação dos stakeholders (clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, comunidade)	A VIVO possui um bom nível de satisfação perante os stakeholders, com destaque para os seus clientes, funcionários e acionistas.	X			
		Reputação quanto à responsabilidade social	A empresa promove ações sociais por intermédio da sua fundação, contudo os funcionários têm a oportunidade de obter uma maior engajamento quanto a esta questão.		X		
		Reputação quanto ao atendimento às questões ambientais e regulatórias.	Preocupação constante no atendimento às questões regulatórias e ambientais. A empresa, por exemplo, possui programa de recolhimento de baterias, a fim de contribuir para a preservação do meio ambiente.	X			

Tabela 28: Implicações estratégicas dos fatores organizacionais em termos de forças e fraquezas - VIVO

4.3.3.4.

O mapeamento da ego-rede da Vivo

Seguindo os mesmos critérios adotados para a Embratel e a Oi, a seguir são descritas as informações a respeito da ego-rede da Vivo. Iniciaremos pelos principais atores estratégicos / parceiros da empresa.

4.3.3.4.1.

Os principais atores estratégicos / parceiros da Vivo

As respostas obtidas por intermédio dos questionários indicaram que a Vivo estabelece primordialmente alianças multilaterais com os seus *complementors* e os seus fornecedores. Para este último, a empresa possui um processo bem estruturado de aquisição de infra-estrutura de rede (sistemas de transmissão, comutação e alimentação); de aparelhos celulares, de centrais e de sistemas de informação (servidores e licenças de software), de forma a garantir a qualidade dos serviços oferecidos aos seus consumidores.

A Figura 33 apresenta os principais atores estratégicos da Vivo:

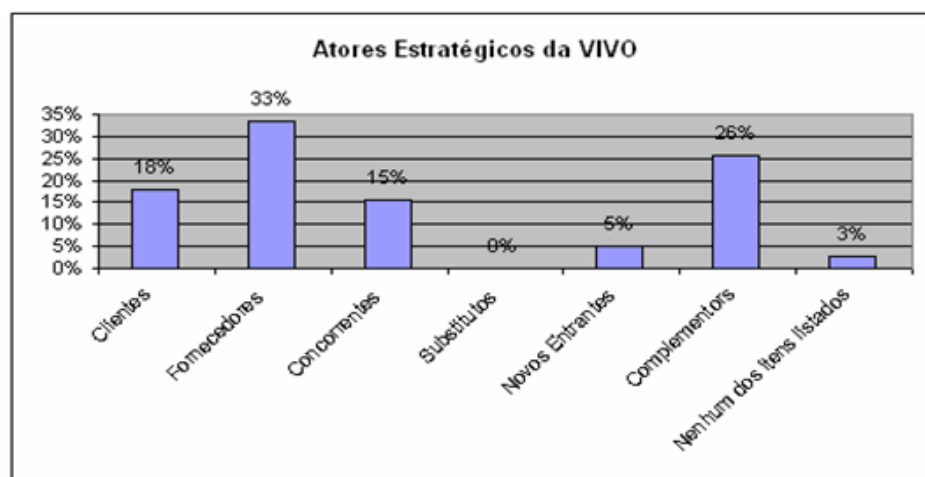


Figura 33: Atores estratégicos da Vivo

Cerca de 26% dos respondentes apontaram os *complementors* como um dos principais atores estratégicos da Vivo. Como a indústria de telefonia móvel necessita de respostas rápidas às mudanças de mercado, a Vivo precisa adequar o desenvolvimento dos seus produtos à velocidade da mudança que o mercado

demanda. Portanto, uma das formas de obter competitividade consiste no estabelecimento de alianças com os *complementors*. As empresas fornecedoras de conteúdos para celulares, como música, esportes, jogos, televisão, vídeo, dentre outros, é um bom exemplo de parceiros que, com as suas soluções, agregam valor aos produtos da Vivo. O detalhamento dos atores estratégicos da Vivo encontra-se representado na Tabela 34 (A Rede de Valor do grupo estratégico – Embratel, Oi e Vivo).

Na próxima seção, serão apresentadas as principais alianças estabelecidas entre a Vivo e os seus parceiros.

4.3.3.4.2. As principais alianças com cada parceiro

O levantamento de informações, por intermédio dos questionários aplicados na Vivo, permitiu a identificação das principais alianças estratégicas estabelecidas por esta empresa com os seus fornecedores, concorrentes, *complementors* e clientes.

Para o primeiro caso, destacam-se a presença dos acordos/contratos de fornecimento de longo prazo, pesquisa e desenvolvimento em conjunto e acordo/contrato de prestação de serviço. A manutenção de um relacionamento estreito entre as operadoras de telecomunicações e os fornecedores é uma característica desta indústria, uma vez que a rápida obsolescência tecnológica é uma realidade e as operadoras necessitam firmar sólidas parcerias com os fornecedores, com o objetivo de acompanhar as tendências e adequar o *portfólio* de soluções.

Com relação aos concorrentes, os respondentes destacaram as fusões e as aquisições como principais alianças estratégicas. De fato, em 2007, a Telefônica, controladora da Vivo, adquiriu participação acionária no capital da Telecom Itália. A operadora espanhola, em um consórcio com a participação de bancos europeus (Mediobanca e Intesa Sanpaolo), a seguradora Generali e a empresa Benetton adquiriram a participação que a Pirelli detinha na Olímpia, principal acionista da Telecom Itália. Assim, a Telefônica passou a deter 10% de participação indireta no controle acionário da Telecom Itália. O novo consórcio, no qual a Telefônica representa a maior parte, com 42%, possui aproximadamente 24% do capital da

operadora italiana, sendo 18% indiretamente e 5,6% de participação direta. Com a participação na Telecom Itália, a Telefônica aumenta a sua presença no mercado brasileiro de telefonia móvel, ao acrescentar à sua base de 29 milhões de clientes da Vivo, os 26,3 milhões de usuários da Tim. Já se fala, inclusive, de uma possível fusão das operações das duas empresas, o que permitirá a obtenção de sinergia, mediante a racionalização de processos, além de ganho de escala.

Quanto aos *complementors*, foi observada a presença de investimento acionário minoritário e, em menor grau, a formação de *joint ventures*.

Por sua vez, as alianças com os clientes são firmadas por meio dos contratos, que podem ser de fornecimento spot ou curto prazo, de longo prazo e de prestação de serviço.

Finalmente, para os substitutos, não foi destacada a presença de nenhuma aliança significativa e para os novos entrantes, alguns respondentes ressaltaram a presença de participação acionária cruzada. Contudo, vale ressaltar que, para estes dois parceiros, valem as observações citadas para a Embratel, ou seja, as alianças estratégicas estabelecidas não possuem peso significativo em comparação com as demais parcerias citadas anteriormente.

As características das alianças da ego-rede da Vivo são apresentadas na próxima seção.

4.3.3.4.3.

As características das alianças da ego-rede

Tal qual nas análises realizadas para as duas empresas anteriores, esta seção apresenta as características das alianças da ego-rede da Vivo, focando-se nos principais parceiros com os quais a empresa estabelece alianças estratégicas. São eles: clientes, fornecedores, concorrentes e *complementors*. As características estão resumidas na Tabela 29:

PARCEIRO	TIPOS DE ALIANÇAS	ESTRUTURA	COMPOSIÇÃO	MODALIDADE
CLIENTES	1. Acordo / Contrato de Fornecimento Spot ou de Curto Prazo 2. Acordo / Contrato de Fornecimento de Longo Prazo 3. Acordo / Contrato de Prestação de Serviços	Escopo: Amplio , em termos de amplitude e número de laços. Escopo Geográfico: Regional	Recursos-Chave: Financeiros Volume de Recursos: Satisfatórios Acesso: Fácil	Conexão: Média Natureza: Oportunística
FORNECEDORES	1. Acordo / Contrato de Fornecimento de Longo Prazo 2. Pesquisa e Desenvolvimento em Conjunto 3. Acordo / Contrato de Prestação de Serviços	Escopo: Amplio , em termos de amplitude e número de laços. Escopo Geográfico: Global	Recursos-Chave: Físicos e Tecnológicos Volume de Recursos: Satisfatórios Acesso: Fácil	Conexão: Forte Natureza: Colaborativa
CONCORRENTES	1. Fusões e Aquisições	Escopo: Restrito , em termos de amplitude e número de laços. Escopo Geográfico: Regional	Recursos-Chave: Talentos/Habilidades Volume de Recursos: Satisfatórios Acesso: Difícil	Conexão: Média Natureza: Oportunística
COMPLEMENTORES	1. Investimento Acionário Minoritário 2. <i>Joint Ventures</i>	Escopo: Amplio , em termos de amplitude e número de laços. Escopo Geográfico: Global	Recursos-Chave: Capital Informacional Volume de Recursos: Satisfatórios Acesso: Fácil	Conexão: Forte Natureza: Colaborativa

Tabela 29: Principais características das Alianças entre a Vivo e os seus atores-chave

Quanto aos **clientes**, notamos que há predominância de acordos e contratos de prestação de serviços, de curto e de longo prazos. As alianças possuem escopo amplo, em termos de amplitude e de número de laços. Com relação à sua natureza, encontramos inconsistência nas respostas dos questionários, onde 47% dos respondentes afirmaram que elas possuem natureza colaborativa, enquanto outros 47% acharam que possuem natureza oportunística. Considerando a pesquisa documental e as entrevistas realizadas com os profissionais da Vivo e, tendo em vista as características de competição do segmento de telefonia móvel, onde os clientes possuem a facilidade de migração entre operadoras, de acordo com a análise prévia do retorno dos serviços prestados e preços/tarifas praticados, consideraram-se as alianças da Vivo com os seus clientes de natureza oportunística.

As alianças com os **fornecedores** são caracterizadas pela presença de contratos de fornecimento de longo prazo, pesquisa e desenvolvimento em conjunto e contratos de prestação de serviço. As alianças possuem escopo amplo, em termos de amplitude e número de laços e natureza oportunística.

Já para os **concorrentes** predominam as fusões e aquisições, conforme mencionado anteriormente, através do exemplo da aquisição da Olímpia pela Telefônica, um dos controladores da Vivo.

Finalmente, os **complementors**. Para este parceiro, a Vivo se vale de investimento acionário minoritário, sendo amplo o escopo das alianças e de natureza colaborativa.

A representação gráfica da ego-rede da Vivo é apresentada na próxima seção.

4.3.3.4.4. Representação gráfica da ego-rede da Vivo

Tendo em vista os mesmos critérios utilizados para as análises da Embratel e da Oi, representamos, a seguir, a ego-rede da Vivo, com os seus principais atores-chave - os clientes, fornecedores, concorrentes e *complementors* (Figura 34):

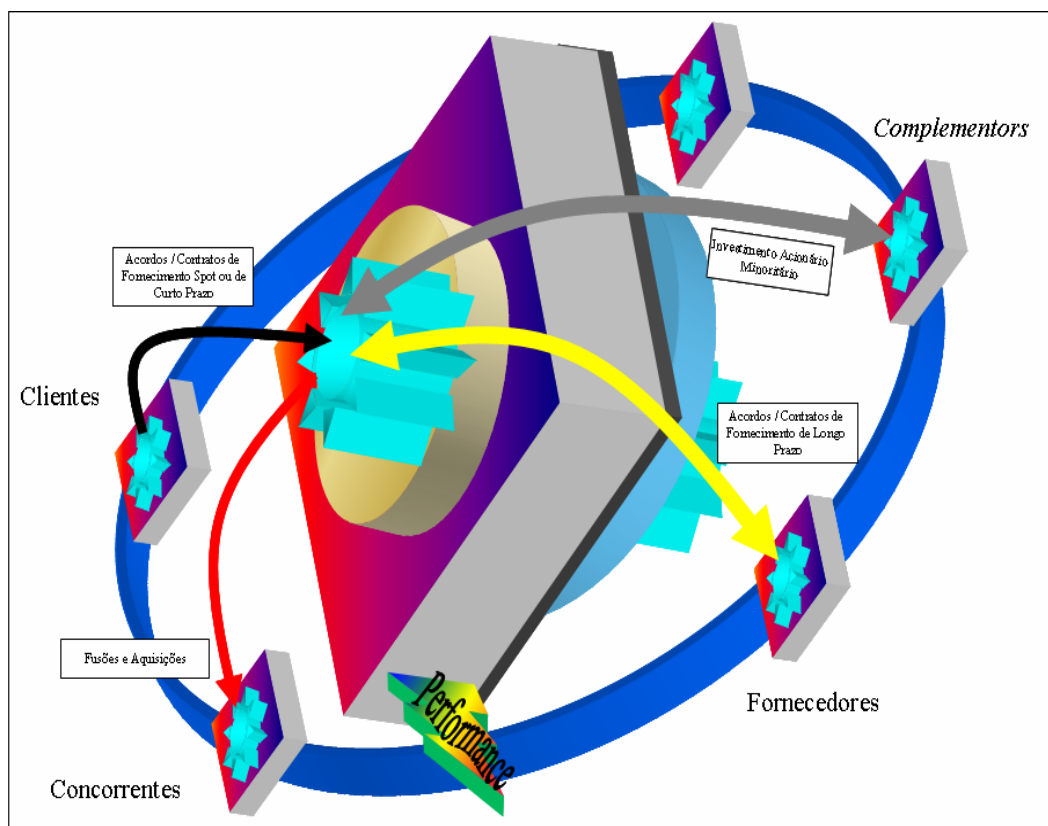


Figura 34: A ego-rede da Vivo

Destacados em cores distintas. Os acordos / contratos de fornecimento spot ou de curto prazo, celebrados entre a Vivo e os seus clientes estão representados pela seta preta. As fusões e aquisições entre a empresa focal e os seus concorrentes aparecem com a seta vermelha. Já os acordos / contratos de fornecimento de longo prazo, entre a Vivo e os seus fornecedores podem ser observados por meio da seta amarela. E o investimento acionário minoritário com os *complementors* está representado pela seta cinza.

A espessura das setas demonstra a força das conexões entre a empresa focal e os seus parceiros. Portanto, as alianças celebradas com os complementors (investimento acionário minoritário) e com os fornecedores (acordos / contratos de fornecimento de longo prazo) possuem conexões fortes, enquanto que as alianças da empresa focal com os seus clientes (acordos / contratos de fornecimento spot ou de curto prazo) e concorrentes (fusões e aquisições) possuem conexões médias. A natureza das alianças é representada pela direção das setas. Setas bidirecionais representam alianças colaborativas e setas unidirecionais indicam alianças oportunísticas, onde a ponta indica o ator explorado. Para este caso, têm-se apenas as alianças com os concorrentes, onde estes são os explorados pela empresa focal.

4.3.3.4.5.

As implicações estratégicas, no nível da indústria, da rede de alianças

Baseado nos mesmos critérios utilizados para a análise da Embratel e da Oi e valendo-se dos construtos da pesquisa, relacionados na seção 2.3, apresentamos as dimensões-chave das alianças da Vivo, no nível da indústria.

A empresa possui como escopo prioritário de serviços a **comercialização e marketing** e tem como principais *stakeholders* os acionistas e clientes. A organização, com o objetivo de oferecer retorno aos acionistas, necessita não só prover os clientes com produtos e serviços de qualidade e a preços competitivos, como também promover ações de fidelização e retenção dos mesmos. A Figura 35 apresenta o escopo de serviço da Vivo, conforme as percepções dos profissionais que preencheram os questionários:

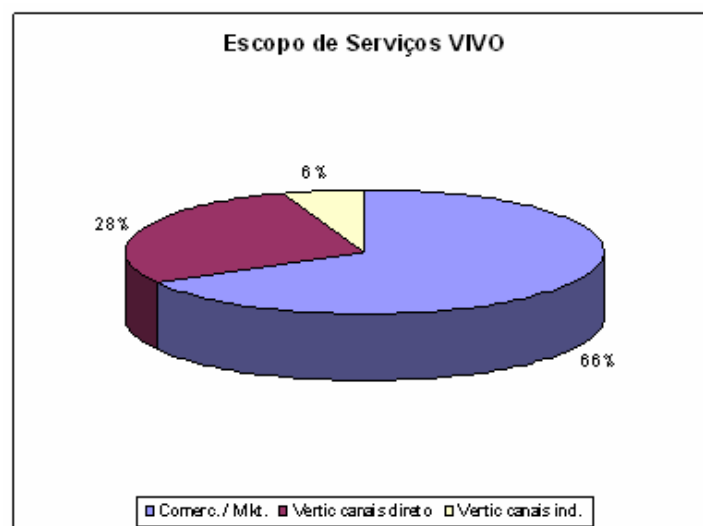


Figura 35: Escopo de serviços da Vivo

Observou-se, ainda, que a Vivo estabelece alianças amplas (muitos laços) com os seus clientes, fornecedores e *complementors*. Quanto aos seus concorrentes, os laços são restritos, o que é justificado pelas peculiaridades da indústria de telecomunicações, que apresenta uma alta obsolescência tecnológica, onde as empresas buscam o pioneirismo no lançamento de produtos e serviços, como forma de obter vantagem competitiva. A Figura 36 retrata o escopo das alianças da Vivo:

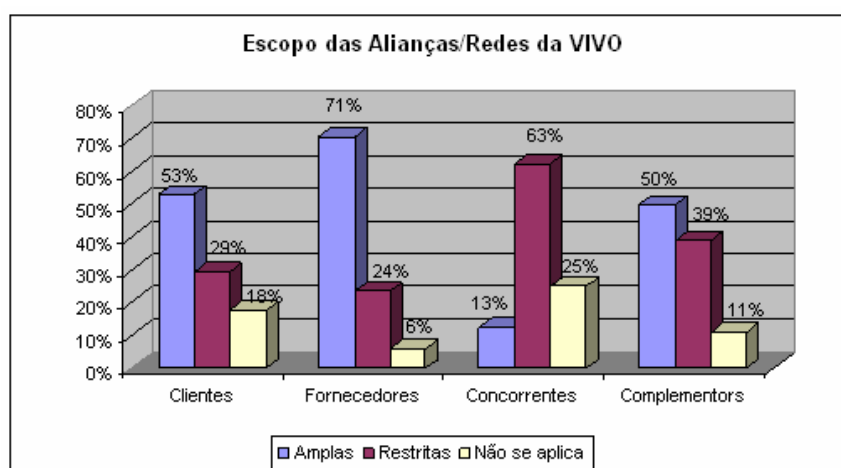


Figura 36: Escopo das alianças/redes da Vivo

Quanto ao **escopo geográfico**, a maioria dos respondentes afirmou que a organização estabelece alianças regionais com os clientes e concorrentes enquanto que, para os fornecedores e *complementors*, predominam as alianças globais; conforme a Figura 37:

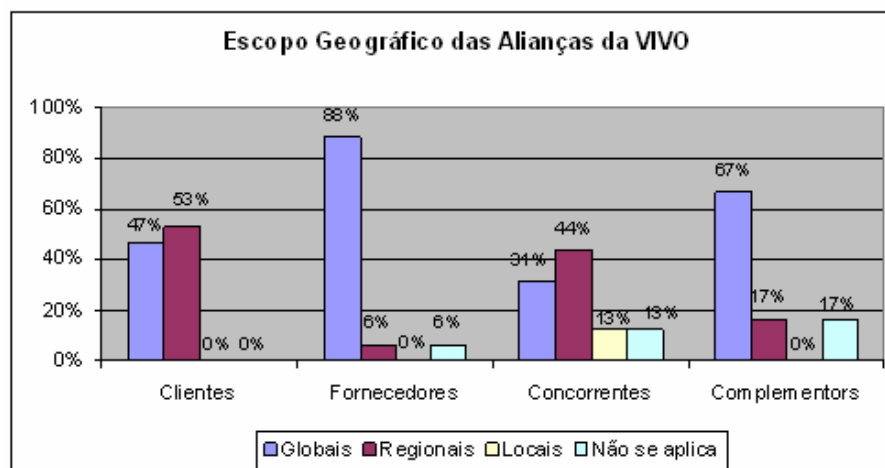


Figura 37: Escopo geográfico das alianças da Vivo

Quanto à posição da Vivo em relação aos demais componentes da sua rede (**centralidade**), levando-se em consideração a Figura 38, constatou-se que a Vivo ocupa uma posição central em sua rede. Conforme a opinião de 88% dos respondentes (Figura 39), a Vivo procura estabelecer relacionamentos para ocupar uma posição central no contexto da rede de valor das empresas de telecomunicações brasileiras.

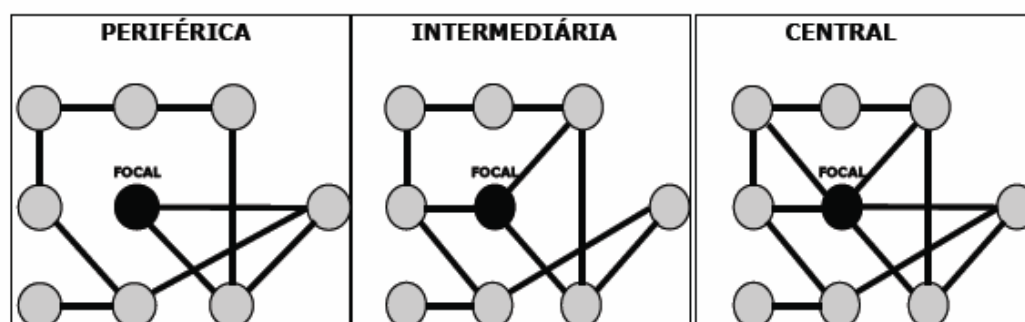


Figura 38: Centralidade da empresa focal - Vivo

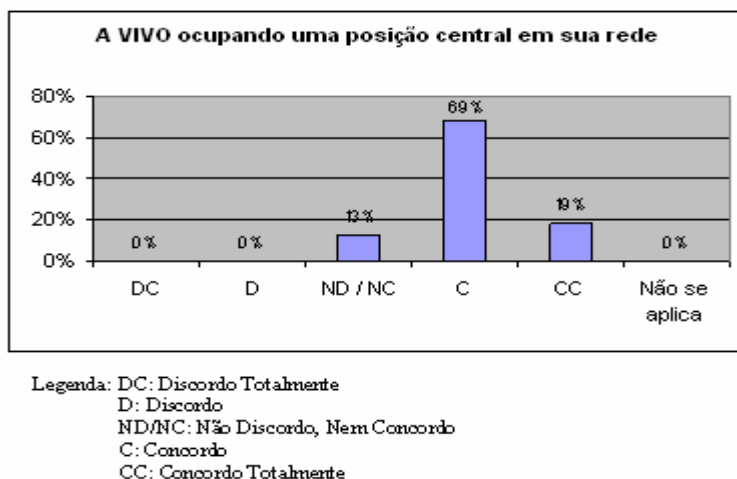


Figura 39: A Vivo ocupando uma posição central em sua rede

Resultado semelhante foi obtido quanto ao questionamento da importância em se estabelecer relacionamentos para ocupar uma posição central no contexto dos blocos estratégicos que estão se formando, unindo as maiores empresas de telecomunicações do país. Aproximadamente 41% dos respondentes concordaram como sendo importante a criação de relacionamentos pela Vivo e 29% concordaram totalmente.

Quanto à existência de **orifícios** na rede valor da Vivo foi destacada a intermediação de bancos parceiros para a realização de recarga eletrônica de terminais pré-pagos. Além disso, outro item lembrado são as parcerias firmadas pela Vivo com os provedores de conteúdos, agregando valor aos celulares e oferecendo mais opções aos clientes.

Composição da Rede

O resultado da análise da **identidade dos principais parceiros da indústria** (clientes, fornecedores, concorrentes e *complementors*) é semelhante ao da Embratel e da Oi. Podemos classificá-la como sendo forte. As razões não são diferentes das demais empresas analisadas, ou seja, a existência do poder de barganha dos clientes, que possuem opções de contratações de serviços com as demais empresas do setor; a dependência que as operadoras possuem para com os fornecedores, principalmente os de infra-estrutura de rede; a necessidade de

estabelecimento de parcerias com os *complementors*, com o objetivo de desenvolvimento de produtos cada vez mais competitivos e a presença marcante da concorrência, lutando sistematicamente para a conquista de parcela de mercado na indústria.

Quanto ao **acesso aos recursos-chave**, grande parte dos respondentes considerou como sendo fácil o acesso junto aos clientes, fornecedores e *complementors*. O mesmo não ocorre quando se trata do acesso aos recursos-chave da concorrência, conforme demonstrado na Figura 40:

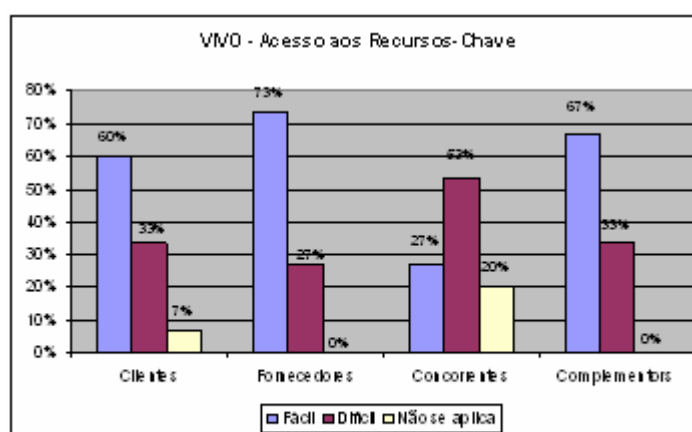


Figura 40: Vivo— Acesso aos recursos-chave

Modalidade dos Laços

Com relação à força das conexões, para os fornecedores e *complementors*, os profissionais da Vivo afirmaram, por meio dos questionários, a existência de conexões fortes. Para os clientes e os concorrentes, predominam conexões de força média. É interessante observar que, apesar da intensa competição no setor de telecomunicações, os respondentes não identificaram as conexões da Vivo com os seus concorrentes como sendo de força fraca. Tal percepção é explicada pela necessidade de estabelecimento de alianças entre as empresas por força da regulamentação do setor, como por exemplo, a celebração de contratos de interconexão entre operadoras, por exigência da Anatel.

A intensidade da força das conexões, segmentada pelos principais parceiros da Vivo, está descrita na Figura 41:

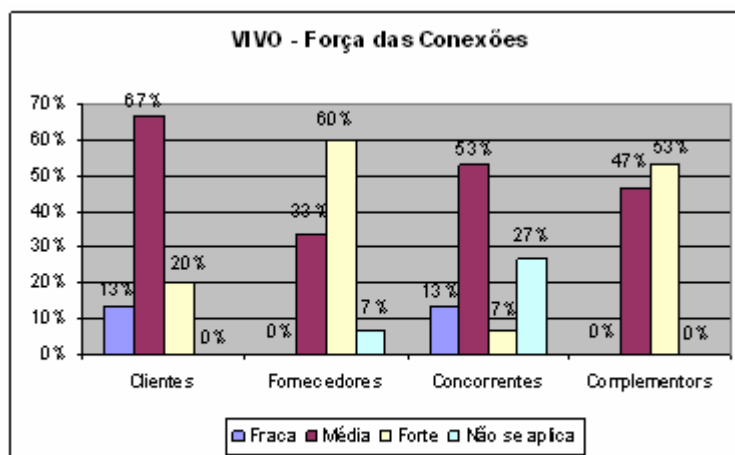


Figura 41: Vivo – A força das conexões

Ao ser analisada a natureza dos laços, foi constatado que, para os, fornecedores e *complementors*, os laços possuem características colaborativas. Para os concorrentes, os laços possuem características oportunísticas. Quanto aos clientes, 47% das respostas apontaram para alianças com laços oportunísticos, enquanto que outros 47% consideraram que os laços possuem características colaborativas. Considerando as peculiaridades do setor em estudo, foi considerado para os *complementors* laços de natureza colaborativas. A Figura 42 apresenta os percentuais referentes à natureza dos laços, associados aos principais tipos de parceiro da Vivo.

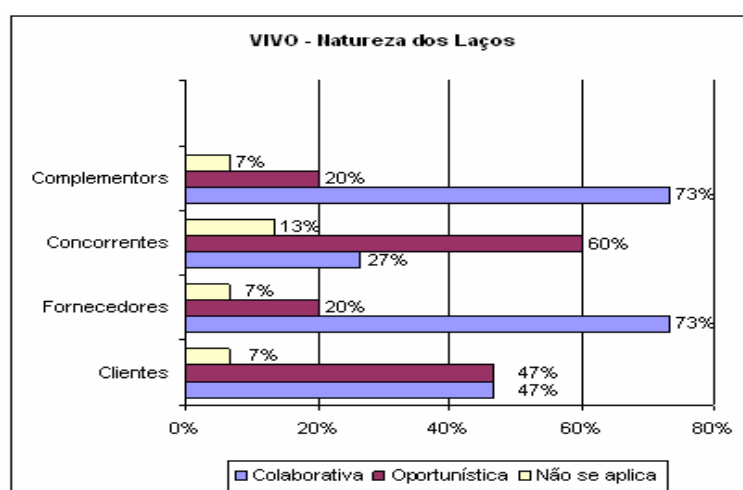


Figura 42: Vivo – A natureza dos laços

A Tabela 30 resume as implicações estratégicas a ego-rede da Vivo, no nível da indústria:

Construto	Indicador	Implicação Estratégica da Rede no Nível da Indústria
Estrutura da Rede	Alta Densidade	Oportunidade Real Existência de grande variedade de alianças e parcerias entre a Vivo e os demais atores pertencentes ao setor de telecomunicações, o que dificulta o ingresso de novos entrantes.
	Alta Centralidade	Oportunidade Real A posição central em sua rede de valor também possibilita à Vivo a obtenção de vantagem competitiva, uma vez que facilita o acesso às informações e recursos contribuindo, com isso, para um melhor desempenho operacional.
Composição da Rede	Identidade/Status dos Parceiros Forte/Êxito	Oportunidade Real As grandes empresas fornecedoras de infra-estrutura de telecomunicações investem em novas possibilidades e soluções, o que pode propiciar à Vivo a oferta de novos produtos e serviços ao mercado consumidor.
		Ameaça Real A Vivo pode adquirir dependência tecnológica dos grandes fornecedores e, com isso, reduzir o seu poder de barganha junto aos mesmos.
		Ameaça Real Constante pressão dos clientes por serviços com qualidade e a preços menores, tendo em vista a intensa competição no setor pelo aumento de <i>market share</i> . Os clientes possuem opções de escolha de várias operadoras de telefonia móvel no mercado.
Modalidade dos Laços	Força das Conexões Forte/Média	Oportunidade Real Os fortes laços da Vivo com os seus complementores possibilita o desenvolvimento de soluções inovadoras em telefonia móvel.
		Oportunidade Real Os fortes laços desenvolvidos com os fornecedores dão à Vivo uma vantagem competitiva, em um mercado dinâmico e de rápida obsolescência tecnológica.
		Ameaça Real Laços de intensidade média com os clientes podem acarretar a procura por outras operadoras, uma vez que a competição no segmento de telefonia móvel é extremamente acirrada.

Tabela 30: Implicações estratégicas da ego-rede da Vivo no nível da indústria

A seguir, é apresentado o desempenho da Vivo, levando-se em consideração os indicadores de desempenho relacionados na seção 2.2 desta pesquisa – Fundamentação Teórica.

4.3.3.4.6.

O desempenho da Vivo

Primeiramente foi analisada a capacidade da Vivo em honrar os seus compromissos de curto prazo. Esta análise pode ser representada pelo índice de liquidez corrente e índice de liquidez seca. Para o primeiro caso, observou-se que não houve variações significativas do ano de 2005 a 2007. Neste período, este indicador sofreu uma piora de apenas 6,6%. Tal conclusão é válida para o índice de liquidez seca, que apresentou uma piora de 6% no transcorrer dos três últimos anos.

A receita líquida de vendas apresentou um crescimento significativo, durante o período em questão, de aproximadamente R\$ 5 bilhões, o que correspondeu a um aumento de 67%.

Por sua vez, o retorno sobre o patrimônio líquido oscilou consideravelmente ao longo dos últimos três anos. Em 2005, estava com -22,7%, melhorando em 2006 (0,2 %) e piorando em 2007 (-1,2%).

Com relação ao lucro antes dos impostos, depreciação e amortização (Ebitda), a Vivo apresentou prejuízo em 2005 e 2006, situação esta revertida em 2007, quando lucrou aproximadamente R\$ 158 milhões.

O detalhamento dos indicadores financeiros da Vivo é apresentado na Tabela 31:

Indicador de Desempenho	2005	2006	2007
Índice de Liquidez Corrente (em pontos)	1,06	1,00	0,99
Índice de Liquidez Seca (em pontos)	1,00	0,95	0,94
Receita Líquida de Vendas e/ou Serviços (R\$ mil)	7.473.066,00	10.936.714,00	12.492.494,00
Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (%)	-22,65	0,20	-1,20
EBITDA (R\$)	(520.577,00)	(834.697,00)	157.660,00

Tabela 31: Indicadores de desempenho Vivo

Quanto à participação de mercado, tomando-se como referência os anos de 2006, 2007 e os dois primeiros meses de 2008, observa-se que a Vivo detém a posição de liderança no mercado de telefonia móvel. Contudo, este segmento apresenta intensa competição e as operadoras disputam incansavelmente o aumento de sua base de clientes. Tal fato pode ser notado pela pequena diferença de percentual de participação de mercado das empresas líderes, a Vivo, a Tim e a Claro.

Vale ressaltar que, atualmente, os percentuais de *market share* da Vivo e da Oi sofreram uma melhora, em decorrência da aquisição da Telemig Celular e da Amazônia Celular, respectivamente. A participação de mercado das operadoras de telefonia móvel está representada na Tabela 32:

Período	2006	2007	jan.08	fev.08
Operadoras				
Vivo	29,1%	27,7%	27,4%	27,3%
TIM	25,5%	25,9%	26,1%	26,1%
Claro	23,9%	25,0%	24,8%	24,8%
Oi	13,1%	13,2%	13,3%	13,5%
Telemig Celular	3,4%	3,2%	3,2%	3,2%
Amazônia Celular	1,2%	1,2%	1,1%	1,1%
BrT GSM	3,4%	3,5%	3,6%	3,6%
CTBC	0,4%	0,3%	0,3%	0,3%
Sercomtel	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%

Fonte: Anatel

Tabela 32: Market share de telefonia móvel

Para a apuração do índice de reclamação da Vivo, considerou-se a quantidade de reclamações sobre a empresa direcionadas à central de atendimento da Anatel por 1.000 assinantes, durante os meses de 2007. De acordo com a Tabela 33, conclui-se que a Vivo obteve expressiva melhora no índice de reclamações de clientes. Nos três primeiros meses de 2007, a empresa estava no 2º. lugar do ranking de reclamações. Mediante o aprimoramento das suas operações, a partir de setembro, passou a ocupar a 6ª. colocação, permanecendo neste patamar até dezembro.

Vivo - 2007		
Meses	Indicador	Ranking
Jan	0,3579	2
Fev	0,257	2
Mar	0,354	2
Abr	0,284	3
Mai	0,34	2
Jun	0,281	3
Jul	0,284	4
Ago	0,29	4
Set	0,234	6
Out	0,253	6
Nov	0,232	6
Dez	0,198	6

Índice de reclamações Vivo

Fonte: Anatel

Na próxima seção, serão apresentados os processos da cadeia de valor da Vivo que mais sofrem influência, em decorrência do estabelecimento das alianças estratégicas, de acordo com a percepção dos profissionais que preencheram o questionário.

4.3.3.5.

A cadeia de valor Vivo

Com relação aos processos impactados pela formação das alianças estratégicas da Vivo, constatou-se que o **desenvolvimento de produtos e serviços** é diretamente influenciado, seguido da **captação de clientes** e do **desenvolvimento de infra-estrutura de rede**. Este resultado não é diferente daquele obtido para a Embratel. É de fácil compreensão que, para a obtenção de uma posição de vantagem em uma indústria de intensa competição, os participantes devem dedicar especial atenção aos processos diretamente ligados ao negócio (**desenvolvimento de produtos e serviços / desenvolvimento de infra-estrutura de rede**) sem relegar aquele ligado à gestão da base de clientes (**captação de clientes**). A Vivo, em consonância com as tendências de seu setor, investe no aprimoramento destes processos e a sua cadeia de valor pode ser representada conforme a Figura 43:

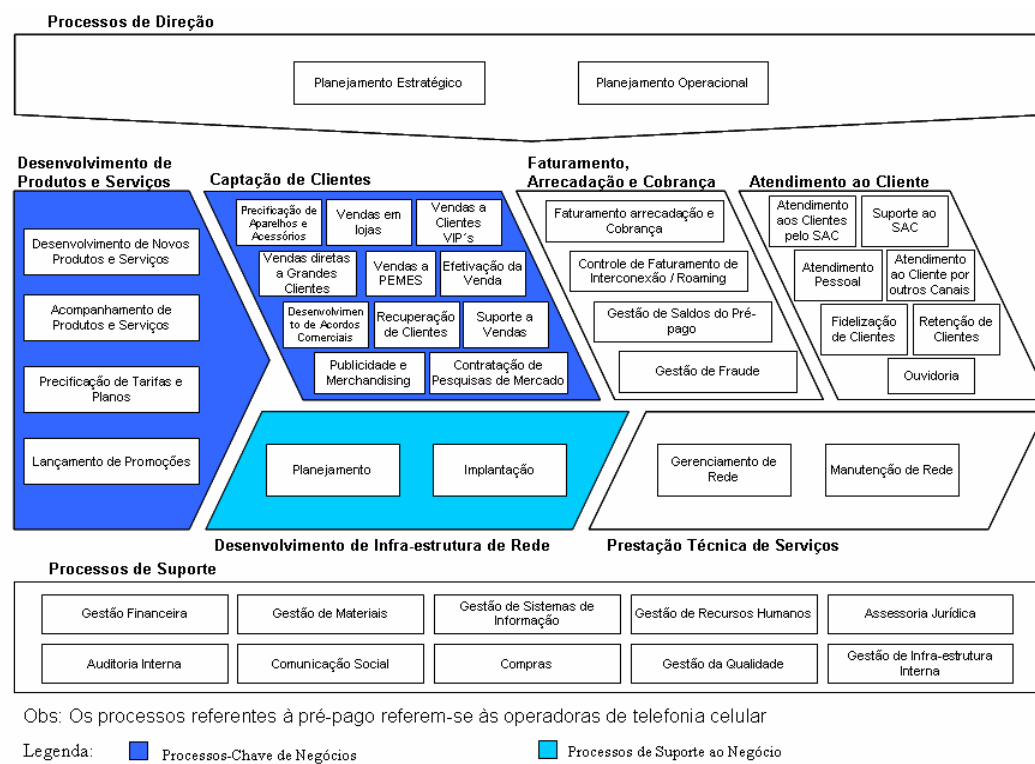


Figura 43: A Cadeia de Valor Vivo

4.3.4. A Alcatel-Lucent

4.3.4.1. Visão geral

A Alcatel Telecomunicações S.A. foi constituída em 5 de maio de 1992, mediante a aquisição da Elebra Telecom, da SESA Rio, da Multitel Teleinformática, da Standard Elétrica e da ABC Teletra. Com vendas de aproximadamente R\$ 1 bilhão, a sua carteira de clientes é composta por grandes empresas, como por exemplo: Telemar/Oi, Brasil Telecom, Telefônica, Embratel, Vivo, Star One, Tim, Furnas, Chesf, CEF, Petrobras, Suzano, Presidência da República, INSS, Banco Central, Senado Federal, Carrefour, Saint-Gobain, Banco Itaú e Bradesco, entre outros.

Por sua vez, a Lucent Technologies iniciou as suas operações no País em 1997, resultado da divisão das unidades de negócios da AT&T, em 2006. Nos últimos nove anos, a Lucent investiu mais de US\$ 4 bilhões em contratos com as principais empresas provedoras de serviços locais e globais de redes fixas, móveis

e de longa distância. Sua carteira de clientes possui nomes como: Vivo, Brasil Telecom, Telemar/Oi, Telefônica Empresas, Tele Celular Sul, Vésper, CTBC, Diveo, Global Crossing, Geodex, Eletropaulo Telecom, Comsat, entre outros.

A Alcatel e a Lucent anunciaram a sua fusão em 2 de abril de 2006, criando o primeiro fornecedor global de soluções de comunicações, com o maior *portfólio* de telefonias fixa, móvel e convergente da indústria. A empresa possui soluções de serviços tanto para as operadoras quanto para o mercado corporativo.

A nova organização atua em quatro regiões geográficas: Europa e Norte; Europa e Sul (que inclui a América Latina); América do Norte; e Ásia-Pacífico. A fusão das duas empresas teve, como objetivo, o crescimento da receita, além da obtenção de ganhos de escala, tendo em vista as oportunidades de mercado para as redes de próxima geração, serviços e aplicações

A empresa uniu a força de dois dos maiores fornecedores de soluções de telecomunicações do mercado brasileiro, formando uma organização líder em redes fixas, satélites, software de autenticação e redes móveis (tecnologia CDMA). Além disso, a Alcatel-Lucent é uma das principais fornecedoras de redes GSM. A empresa já nasce como referência em serviços de integração, operação e manutenção para operadoras de telecomunicações e empresas de petróleo, gás, energia e transporte, além de possuir forte presença em software de gerenciamento e em segurança de redes.

4.3.4.2.

As alianças estratégicas sob a ótica do fornecedor

Durante a entrevista, o Diretor Comercial da Alcatel-Lucent ressaltou que a indústria de telecomunicações brasileira é uma das mais competitivas do mundo, juntamente com as da Índia e da China. Praticamente todos os fornecedores mundiais estão presentes no Brasil, o que torna a competição no setor cada vez mais acirrada, com margens reduzidas para a operação.

A Alcatel-Lucent possui a Embratel, a Oi e a Vivo em sua carteira de clientes. O executivo ressaltou que as alianças estratégicas estabelecidas com estas operadoras são representadas por meio dos contratos de prestação de serviços, não havendo dependência tecnológica dos clientes com relação aos serviços ofertados pela sua empresa. O comentário, a seguir, ilustra tal observação:

“No caso dos três clientes, não há nenhuma aliança estratégica com maior destaque. Para o caso da Embratel, nós temos uma maior presença na área de transporte. A Oi possui um portfólio mais abrangente de produtos que a Alcatel-Lucent comercializa. Para a Vivo, comercializávamos produtos para a tecnologia CDMA porém, devido à evolução para a tecnologia GSM – 3G, a empresa passou a comercializar o serviço de transporte.

A empresa está presente junto aos três players, participando por meio do encaminhamento das RFPs (Request for Proposals) (3). Contratos de prestação de serviços seriam a principal aliança. Não existe uma dependência tecnológica com relação aos produtos Alcatel-Lucent. A quebra das alianças não comprometeria a atividade-fim das três operadoras”.

Apesar da inexistência de comercialização de produtos exclusivos para as três operadoras, a Alcatel-Lucent realiza customizações para o atendimento às necessidades dos clientes, tendo em vista que as operadoras preferem investir no desenvolvimento e atualização da solução outrora contratada ao invés de migrar para outro fornecedor e investir em novos desenvolvimentos. Esta iniciativa faz com que um serviço sofra alterações ou *releases*, de forma a adaptar-se a uma finalidade específica. O executivo da Alcatel-Lucent, quando questionado a respeito da existência de produtos exclusivos comercializados para uma das três operadoras, declarou o seguinte:

“Exclusivos não. Todos os produtos que a empresa vende para as três operadoras são disponibilizados pelos demais fornecedores. Não existe nada que seja exclusivo, porém há customização. Às vezes um produto, serviço ou aplicação sofre customização para o atendimento a uma necessidade. O Oi Cartão Total é uma plataforma que nós customizamos para os serviços que a Oi quer prestar. A Alcatel pode vender plataformas customizadas para o atendimento às necessidades de outras empresas. É muito difícil que a Oi substitua esta plataforma por outra, ao invés de realizar as atualizações com a Alcatel-Lucent. Envolve interfaces com várias outras plataformas e a substituição torna-se um processo bastante complexo e caro”.

Quanto ao mecanismo de governança das alianças da Alcatel-Lucent para a sua clientela, anualmente é realizada uma pesquisa junto aos principais clientes mundiais. O critério de seleção destes é estabelecido levando-se em consideração não só o faturamento, mas também a importância estratégica para o desenvolvimento de novas propostas comerciais. Os detalhes sobre o processo de implantação desta pesquisa são descritos pelo entrevistado:

(3) RFP: Request for Proposal – solicitação de serviço ao mercado.

“Existe uma pesquisa que é feita para todos os clientes do mundo e tem os seus desdobramentos locais. O escopo é voltado para os clientes mais relevantes, não apenas pelo volume do faturamento; pode existir um cliente estratégico no qual a Alcatel-Lucent possui interesse em desenvolver. É uma pesquisa na qual a área comercial indica os clientes focais e uma empresa contratada (terceirizada) aplica. Possui o objetivo de coletar as percepções, como, por exemplo, a empresa é vista em termos de fornecimento, atuação, desenvolvimento tecnológico, como ela é percebida. No primeiro momento, a Alcatel-Lucent não se identifica, posteriormente há a identificação da empresa e perguntas mais detalhadas são realizadas a respeito de projetos existentes. Os resultados são consolidados e apresentados para todo o Comitê Executivo. Possui periodicidade anual. A Embratel, Oi e Vivo participam desta pesquisa”.

Oportunidades de melhoria das alianças com os seus clientes são percebidas pela Alcatel-Lucent, segundo o Diretor Comercial entrevistado.

“Como o desenvolvimento tecnológico no mercado de telecomunicações é cíclico, às vezes por não ser pioneira, nem sempre a empresa fornecedora de serviços adquire vantagem competitiva no lançamento de soluções. É o que ocorre com a Alcatel-Lucent. Para alguns lançamentos, a empresa perde o timing para a concorrência. Por outro lado, para determinadas situações, a vantagem competitiva é percebida, em decorrência do pioneirismo. É o caso da tecnologia WiMax, no qual a Embratel é uma das poucas operadoras que possui licença de operação concedida pela Anatel e a Alcatel-Lucent tornou-se a empresa fornecedora.

Contudo, vale ressaltar que, tendo em vista as características do setor e do nível de competição interna, quando uma solução é lançada no mercado, rapidamente ela se torna uma commodity, face aos investimentos em pesquisa e desenvolvimento realizados pelos demais fornecedores. Assim, uma ameaça à Alcatel-Lucent consiste na dificuldade em sustentar a vantagem competitiva, decorrente do pioneirismo no lançamento de soluções, uma vez que a concorrência rapidamente fornecerá serviços similares”.

Na próxima seção, é estudada a adequação estratégica nos casos, com vistas a responder mais uma questão intermediária do presente estudo.

4.4. Adequação estratégica nos casos estudados

A Embratel, a Oi e a Vivo possuem similaridades em suas capacitações estratégicas, nas quais são fontes fundamentais de vantagem competitiva. Apesar das alianças estratégicas estabelecidas entre estas organizações, elas se apresentam em um ambiente competitivo, onde cada movimento tem por objetivo

(4) WiMax: É a evolução do Wi-Fi, que por sua vez é o atual padrão de tecnologia para acesso sem o uso de fios. A sigla vem de *Wireless Fidelity* e é usada genericamente. Por sua vez, WiMax significa *Worldwide Interoperability for Microwave Access* – Interoperabilidade Mundial para Acesso de Microondas.

o incremento do *market share*. Portanto, dadas as suas disponibilidades de recursos e escopo de atuação, pode-se afirmar que as três empresas pertencem a um único grupo estratégico. De fato, a estratégia de todas elas está orientada na **qualidade dos serviços prestados**, o que pode ser justificado tendo em vista a intensidade da competição na indústria, uma vez que os clientes possuem alto poder de barganha e a facilidade de optar por diversas prestadoras de serviço.

Cabe, portanto, a apresentação das interações das três ego-redes estudadas, ressaltando-se que a Alcatel-Lucent é fornecedora de soluções para a Embratel, a Oi e a Vivo. Tais interações estão representadas na Figura 44, que pode ser denominada de macro ego-rede.

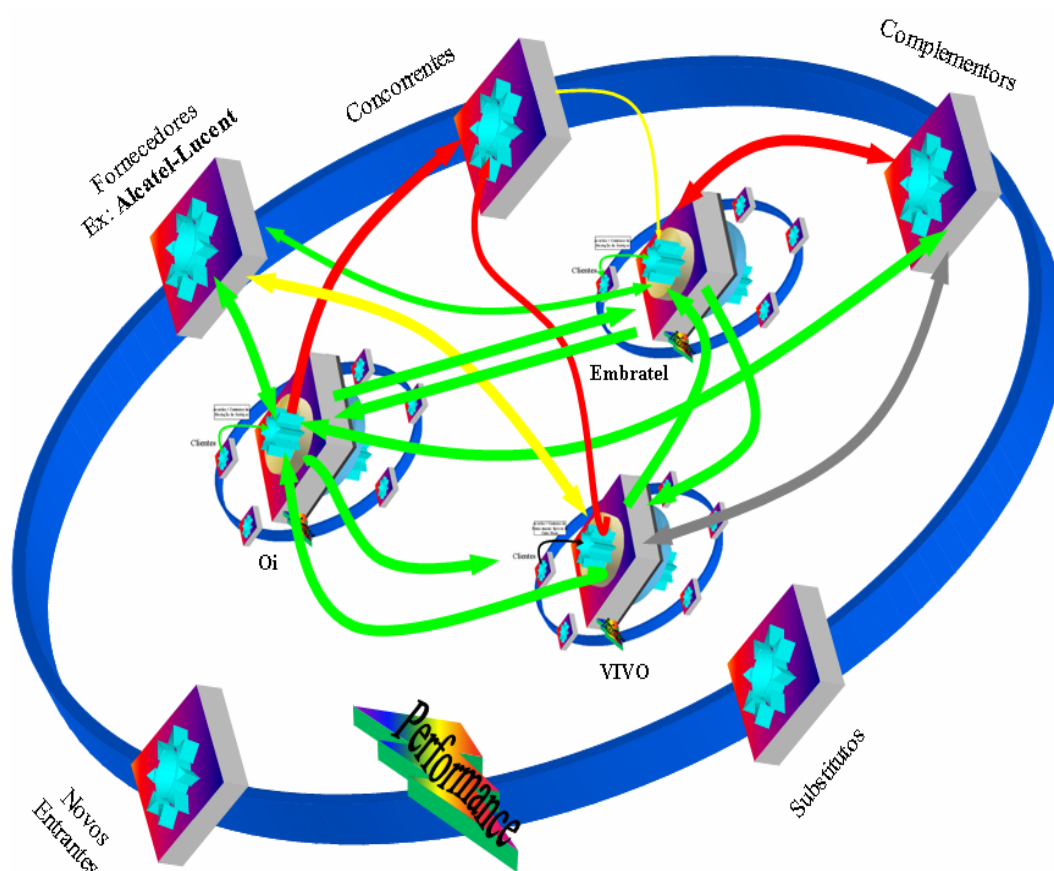


Figura 44: A macro ego-rede das empresas estudadas

Para a construção da macro ego-rede, as três empresas estudadas encontram-se na parte interna da elipse principal. Os clientes estão relacionados em cada ego-rede, uma vez que cada empresa possui a sua carteira de consumidores. Os demais atores estratégicos aparecem na elipse principal, sendo comuns a todas às três operadoras. Com relação aos fornecedores, foi destacada a presença da Alcatel-

Lucent. Os concorrentes são representados pelas demais operadoras que competem com a Embratel, a Oi e a Vivo.

Quanto às alianças entre as três empresas, foi destacada a presença dos acordos / contratos de prestação de serviços, representados principalmente pelos contratos de interconexão, conforme previsto na regulamentação do mercado de telecomunicações brasileiro.

A força das conexões é representada pela espessura das setas e sua direção indica se as alianças possuem caráter oportunístico (unidirecionais) ou colaborativo (bidirecionais). No caso dos acordos / contratos de prestação de serviços citados anteriormente, estes possuem conexões fortes, por força da regulamentação e do caráter oportunístico, tendo em vista a intensa competição no setor.

Constatando-se que as três empresas estudadas pertencem a um grupo estratégico, justifica-se a análise conjunta das ameaças e oportunidades inerentes ao grupo, considerando-se as metodologias de análise estratégica “tradicional” e “relacional”.

Nesta seção, é respondida a oitava questão intermediária, a saber:

“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?”

Inicialmente, foram identificados os atores-chave da rede de valor do grupo estratégico em questão. Em seguida, foram identificadas e classificadas as contingências estratégicas, tomando-se como referência os construtos macro-ambientais de Austin (1990) – fatores políticos, econômicos, demográficos e sócio-culturais – comuns ao grupo. Vale ressaltar que os construtos de Austin estão referenciados no modelo GI, conforme descrito na seção 2.2 – Fundamentação Teórica.

Finalmente, foram analisadas as suas implicações estratégicas em termos de constituírem ameaças e oportunidades.

A Tabela 34 apresenta a rede de valor do grupo estratégico em estudo, considerando-se os seus clientes, seus concorrentes, seus fornecedores, os novos entrantes e seus substitutos, dentre outros. A elaboração da rede de valor deu relevância à investigação documental, além da participação dos diversos

profissionais que representaram as empresas, por meio dos questionários e das entrevistas.

Rede de Valor - Grupo Estratégico	
Clientes	Pessoas físicas, clientes corporativos (pequenas, médias e grandes empresas), governo, provedores, outras operadoras de telecomunicações.
Fornecedores	Empresas fornecedoras de equipamento de infra-estrutura de rede, empresas de software, prestadoras de soluções de call center, empresas de hardware.
Complementors	Empresas provedoras de conteúdo e de serviços via telefone e internet.
Substitutos	Correio, Internet, MSN, VoIP.
Entidades de Classe	Abrafix, Acel, Conar.
Entidades Governamentais	Ministério das Comunicações, Anatel, Cade, Procon.
Fontes de Financiamento	Banco do Brasil, BNDES.

Tabela 34: A Rede de Valor do grupo estratégico (Embratel, Oi e Vivo)

Os resultados da pesquisa “tradicional” estão representados na Tabela 35. Eles indicam as implicações estratégicas dos fatores macro-ambientais e dos atores estratégicos, ao constituírem oportunidades e ameaças, reais e potenciais. As informações foram obtidas considerando-se o estudo realizado do grupo estratégico formado pelas três operadoras de telecomunicações destacadas nesta pesquisa.

Fatores	Nível Internacional	Nível Nacional (País)	Nível Indústria	Nível Companhia	Oportunidades	Ameaças
POLÍTICOS						
Estabilidade	. Principais parceiros comerciais do Brasil adotaram a democracia como regime político.	. Regime democrático consolidado no Brasil. . Regime econômico estável, com metas de inflação e <i>superávits</i> primários estabelecidos e acompanhados sistematicamente.			. Confiança dos investidores nacionais e estrangeiros em investirem no país, tendo em vista o ambiente político atual.	
Regulação do Setor			. Indústria regulamentada, de acordo com os diversos segmentos, como por exemplo, o Sistema de Telefonia Fixo Comutado (STFC), o Serviço Móvel Pessoal (SMP), o Serviço Móvel Especializado (SME), dentre outros; com regras definidas e de domínio público. . Presença da ANATEL, definindo os regulamentos, normas e diretrizes para o setor.	. Operadoras de telecomunicações com livre acesso à ANATEL, com a possibilidade de sugerir melhorias no setor ou contestar práticas consideradas irregulares praticadas por empresas concorrentes.	. A regulamentação permite o estabelecimento de regras claras e níveis à indústria. Todos os participantes têm ciência dos seus deveres e obrigações, o que facilita a tomada de decisão e norteia os movimentos estratégicos.	. A ANATEL, objetivando o aumento da qualidade dos serviços prestados aos consumidores, pode estabelecer metas mais agressivas, fazendo com que as operadoras invistam recursos significativos para o cumprimento das mesmas (ex: a introdução da portabilidade para setembro de 2008).

Continuação

Fatores	Nível Internacional	Nível Nacional (País)	Nível Indústria	Nível Companhia	Oportunidades	Ameaças
ECONÔMICOS						
Capital	. Ingresso de capital de grandes grupos internacionais no Brasil, através do processo de privatização (ex: Telmex - México, Telefonica - Espanha, Telecom Italia - Itália).	. Ingresso de capital nacional, mediante o processo de privatização (ex: Oi e Brasil Telecom).		. Operadoras nacionais com possibilidade de obtenção de capital através de acesso a financiamento concedido por órgãos governamentais (ex: BNDES e Banco do Brasil).	. O ingresso de capital nacional e estrangeiro possibilita o desenvolvimento da indústria brasileira das telecomunicações, mediante o surgimento de novas soluções e facilidades para o mercado residencial e corporativo. . O acesso aos meios de financiamento contribui para que as operadoras desenvolvam novas soluções.	. A participação de grandes grupos nacionais e estrangeiros, além da disponibilidade de acesso ao capital, por meio de financiamento fornecido por órgãos governamentais, criam o aumento da competição no setor.
Tecnologia	. Padrão tecnológico mundial sendo utilizado no país, importado por grandes empresas fornecedoras multinacionais.			As empresas investem maciçamente em tecnologia, a fim de prover soluções em consonância com as tendências de mercado.	. A indústria de telecomunicações brasileira acompanha o <i>benchmarking</i> mundial tecnológico, existindo demanda para o consumo de novas soluções desenvolvidas pela indústria.	. A rápida obsolescência tecnológica faz com que as empresas necessitem provisionar caixa para o desenvolvimento de produtos e serviços. A gestão financeira deve ser cuidadosamente exercida, sob o risco do aumento do nível de endividamento.
Trabalho			. Mão-de-obra brasileira com <i>know-how</i> especializado. Profissionais com experiência e maturidade para a realização das atividades inerentes a uma operadora de telecomunicações, considerando-se a sua cadeia de valor.		. O alto nível de mão-de-obra especializada faz com que as tendências tecnológicas se convertam em soluções efetivas para o mercado.	

Continuação

Fatores	Nível Internacional	Nível Nacional (País)	Nível Indústria	Nível Companhia	Oportunidades	Ameaças
POLÍTICOS						
Urbanização		. Grande concentração da população brasileira nos centros urbanos.				. As operadoras privilegiam os investimentos nos grandes centros urbanos, podendo haver nichos de mercado interessante nas áreas rurais e não percebidos.
Estrutura Etária		. População brasileira envelhecendo, com o aumento da expectativa de vida. Aumento do percentual de pessoas acima dos 50 anos utilizando a internet e aparelhos celulares. . População jovem com maior acesso aos sistemas de comunicação (ex: aparelhos celulares e internet).		. Desenvolvimento de soluções com vistas ao atendimento à população adulta. Utilização de interfaces com a internet e os sistemas de televisão, oferecendo maior comodidade ao segmento adulto, especialmente para a terceira idade. . Desenvolvimento de soluções para a população jovem, possibilitando uma maior interatividade. Comercialização de aparelhos celulares com novos designs, objetivando o atendimento a esta camada da população.	. Possibilidade de desenvolvimento de produtos e serviços customizados, de acordo com a estrutura etária da população brasileira, o que permite a implantação de ações de retenção e fidelização pelas operadoras.	. A customização de produtos e serviços pressupõe o aumento dos investimentos. Portanto, a gestão financeira deve ser cuidadosamente exercida, sob o risco do aumento do nível de endividamento.
SÓCIO-CULTURAIS						
Estrutura e Dinâmica Social		Desigualdade na distribuição de renda no Brasil, onde as classes C, D e E apresentam baixa escolaridade e, conseqüentemente, remuneração reduzida.				. Custo para a exploração comercial de serviços de telecomunicações para a população de baixa renda. Apesar do número de pessoas que possuem telefone móvel estar aumentando, quando se leva em consideração a convergência de serviços de voz e dados, ainda existe um esforço educacional junto a uma considerável parcela da população brasileira, haja vista a exclusão digital ainda presente no país.

Tabela 35: : Implicações estratégicas dos fatores macro-ambientais relativos ao grupo estratégico, nos níveis político, econômico, demográficos e sócio-culturais

Oportunidades

A avaliação das oportunidades do mercado de telecomunicações para a obtenção de melhor performance deve ser realizada levando-se em consideração as principais tendências do setor. O dinamismo da indústria está diretamente associado à evolução tecnológica, que possibilita o desenvolvimento de novas soluções e define as iniciativas de sucesso ou fracasso, dependendo da estratégia adotada pelas organizações que atuam no mercado.

A seguir, foram relacionadas as principais tendências desta indústria, ressaltando que algumas iniciativas de implantação já se encontram em andamento pelas operadoras estudadas.

Redes de Terceira Geração (3G)

O novo regulamento de frequências para celulares da Anatel preparou o cenário para a licitação em 2007, com previsão de início das operações de redes 3G no primeiro semestre de 2008. Com o acesso em banda larga oferecido pelas redes 3G, os usuários que demandam a maior utilização de tráfego, como as grandes corporações, poderão desenvolver soluções mais sofisticadas e dar maior mobilidade para os seus colaboradores. Assim, estes fatores podem ocasionar uma onda de atualização das redes de celulares e o ingresso no mercado brasileiro de terminais mais modernos.

A terceira geração de padrões e tecnologias de telefonia móvel baseia-se nas normas da União Internacional de Telecomunicações (UIT), no âmbito do Programa Internacional de Telecomunicações Móveis (IMT-2000). Esta tecnologia possibilita que as operadoras ofereçam aos seus clientes uma ampla gama dos mais avançados serviços, considerando-se telefonia e a transmissão de dados a longas distâncias, tudo isto em um ambiente móvel. Ressalta-se que as redes 3G permitem a utilização de telefonia móvel de longo alcance e evoluíram para a incorporação de redes de acesso à internet em alta velocidade e vídeo-telefonia.

Segundo a *Global Mobile Suppliers Association*, até dezembro de 2007, cento e noventa redes 3G já operavam em quarenta países. Na Ásia, na Europa, no

Canadá e nos Estados Unidos, as empresas de comunicações utilizam a tecnologia W-CDMA, o que permite a utilização de terminais para a operação em redes 3G.

Devido aos custos para a adoção desta tecnologia, alguns países postergaram o processo de implantação das redes 3G. Para alguns deles, as redes não utilizam as mesmas frequências de rádio que as 2G, fazendo com que as operadoras tenham que investir em redes totalmente novas e licenciar novas frequências. Os Estados Unidos são uma exceção, uma vez que as empresas lá estabelecidas já operam serviços 3G na mesma frequência de outros serviços. Na Europa, os custos com licença em alguns países foram relativamente altos devido à limitação da quantidade de licenças nos leilões. Outros atrasos para a implantação da tecnologia deveram-se às despesas com atualização dos equipamentos para os novos sistemas.

No Brasil, a primeira operadora a oferecer 3G foi a Vivo, em 2004, com a tecnologia *Evolution –Data Optimized* ou CDMA 1X-EVDO. Em 2007, a Claro e a Telemig lançaram as suas redes 3G. Vale ressaltar que em dezembro de 2007 foi realizado o leilão das faixas de frequências no Brasil. Assim, as principais operadoras que atuam no mercado brasileiro, a **Vivo**, **Oi**, Claro e Tim conseguiram obter a licença para operação com cobertura nacional, além da Telemig Celular e da Brasil Telecom, que obtiveram a possibilidade de cobrir as suas respectivas regiões. Operadoras de menor porte também adquiriram licença 3G, como por exemplo, a CTBC, para fornecimento de serviços no Triângulo Mineiro e parte dos estados de Goiás, Mato Grosso do Sul e São Paulo e a Sercomtel Celular, que se valerá da tecnologia para a prestação de serviços nas cidades de Londrina e Tamarana.

VoIP

O serviço VoIP também é conhecido como Voz sobre IP, Telefonia Internet, Telefonia em Banda Larga e Voz sobre Banda Larga. Consiste no roteamento de conversação humana com a utilização da internet ou qualquer outra rede de computadores baseada no protocolo de internet, o que torna a transmissão de voz mais um dos serviços suportados pela rede de dados.

Alguns analistas acreditam que a voz sobre IP (*Internet Protocol*) já não representa uma tendência. Porém, a realidade mostra o contrário. A telefonia IP e

o VoIP ainda têm grande potencial de crescimento no país, principalmente para o segmento corporativo. O uso massivo do Skype pelos usuários finais também ajudou a popularizar as vantagens de trafegar a voz na mesma rede de dados.

Como a tecnologia evolui mais rapidamente do que a sua cultura de adoção, no caso do VoIP não será diferente. A chegada das redes *wireless* servirá de base para a adoção de terminais que realizem chamadas em VoIP, mas também nas redes móveis. Dados da consultoria Analysys apontam que até 2012, a receita gerada por voz sobre IP sem fio será de 25,9 bilhões de dólares contra 18,8 bilhões de dólares através da utilização do método tradicional.

De acordo com a consultoria, a evolução das redes de dados EVDO e W-CDMA conferirão robustez para que as operadoras migrem o circuito de voz para o tráfego de dados por VoIP na telefonia celular.

Normalmente, existe barateamento de custo mediante a utilização de uma única rede para transportar dados e voz, especialmente se a empresa provedora possuir uma rede com capacidade subutilizada, permitindo o transporte de dados VoIP sem custo adicional. No geral, chamadas de VoIP para VoIP são gratuitas, enquanto que chamadas de VoIP para redes públicas podem gerar custo para o utilizador VoIP.

Este serviço pode facilitar tarefas difíceis em redes tradicionais. As chamadas entrantes podem ser roteadas automaticamente para um telefone VoIP, independentemente da localização da rede. O usuário pode, por exemplo, levar um telefone VoIP para uma viagem e, onde estiver, conectá-lo à internet para receber ligações, desde que a conexão seja rápida e estável. Como a tecnologia conta com a utilização da intranet, pode se valer de outros serviços como conversação de vídeo, mensageiros instantâneos, compartilhamento de arquivos e gerenciamento de listas telefônicas. Além disso, vale ressaltar que o custo das chamadas independe da localização geográfica e dos horários de utilização, parâmetros estes relevantes usados na cobrança pelas operadoras de telefonia fixa e móvel tradicionais.

Existem opiniões sobre a possível extinção do modelo tradicional de ligações de longa distância nacional e internacional (DDD e DDI) com a chegada do VoIP. A tecnologia ameaça, inclusive, os sistemas convencionais de telefonia, na medida em que os telefones IP chegarem aos lares dos brasileiros e os acessos em banda larga se popularizarem.

Convergência de Serviços e Redes IMS

Outra tendência já preconizada há alguns anos começa e se tornar realidade com a consolidação do mercado de telecomunicações: a convergência de serviços. As operadoras passam a oferecer, em sua carteira, pacotes que integram voz, dados e imagem. A **Oi** e a Brasil Telecom foram pioneiras na exploração dessas sinergias, mas outros grandes grupos como a Telmex e a Telefônica já implantaram iniciativas claras de convergência de soluções para os seus clientes.

A **Embratel** e a NET já oferecem a solução de *triple play*, usando a rede da Embratel. Assim, o cliente pode contratar em um pacote TV a cabo, internet em banda larga e telefonia fixa.

A Telefônica, por sua vez, já conta com telefonia local e banda larga em São Paulo. Além de possuir metade da Vivo, comprou parte da TVA e entra na disputa pelo WiMax (ver a seguir). Já lançou oferta conjunta para os assinantes de banda larga (Speedy) e clientes **Vivo**.

Atualmente, a convergência de soluções, mediante a oferta de pacotes aos consumidores, pressupõe a utilização de redes distintas, dentro da mesma empresa ou de parceiros, ainda que sejam oferecidos serviços de forma integrada. Contudo, o futuro aponta para a utilização de uma rede única, de onde se derivarão soluções distintas, conforme as necessidades dos clientes. Inicialmente denominada de rede de próxima geração (NGN), essa plataforma agora é viabilizada pela sigla IMS (*IP Multimedia Subsystems*). Diversas operadoras estão investindo no desenvolvimento de suas redes, mas tudo indica que estes aportes de capital devem se intensificar nos próximos anos.

Padrão WiMax

O termo WiMax significa *Worldwide Interoperability for Microwave Access* – Interoperabilidade Mundial para Acesso de Microondas, cujo objetivo é estabelecer a parte final da infra-estrutura de conexão de banda larga (*last mile*), oferecendo conectividade para uso doméstico e empresarial. Este padrão possui similaridade com o padrão Wi-Fi, já muito difundido, porém agrega mais recursos e conhecimentos, objetivando um melhor desempenho.

O funcionamento baseia-se na transmissão e recepção de ondas de rádio usado para a comunicação entre dispositivos de uso pessoal, como aparelhos celulares de última geração e computadores portáteis, mas também é utilizado para a comunicação de periféricos, como *scanners* e impressoras.

O padrão WiMax oferece conexão internet banda larga em regiões onde não existe infra-estrutura de cabeamento telefônico, recurso mais custoso. Portanto, existe um benefício econômico da utilização do padrão sem fio para redes, que pode ser auferido pelos países em desenvolvimento, de forma a aprimorar a sua indústria de telecomunicações.

A Intel liderou testes de WiMax no Brasil, desde 2004, em algumas cidades brasileiras, como Brasília (DF), Ouro Preto (MG), Mangaratiba (RJ) e Belo Horizonte (MG). Brasil Telecom, Vivo e Telefônica já possuem planos de implementação do WiMax no Brasil. Por sua vez, na Embratel, já existe um projeto de implantação deste padrão em andamento.

A Disputa pela Tela de TV

As operadoras de telefonia fixa buscam novas estratégias para diversificar a sua atuação, uma vez que as receitas de voz estão cada vez mais pressionadas devido à presença de intensa competição no setor. A Telecom Itália anunciou em 2006 que gostaria de ser reconhecida como uma empresa de mídia e não de comunicações. As operadoras brasileiras acompanham esta tendência. Como exemplo, podemos citar a Telefônica, que adquiriu parte da TVA, com a finalidade de oferecer TV por assinatura. A Oi, por sua vez, obteve autorização da Anatel em 23 de outubro de 2007 para a aquisição da Way TV e, a partir de abril de 2008, esta empresa passou a chamar-se Oi TV. Esta aquisição possibilita que a Oi ofereça TV por assinatura e banda larga em Minas Gerais.

Os exemplos acima ilustram o aumento de escopo na prestação de serviço das operadoras brasileiras.

A Portabilidade

Por decisão da Anatel, até o final de 2008, as operadoras de telecomunicações deverão adequar os seus sistemas, de forma a permitir a

portabilidade numérica dos seus terminais. Isto significa que um assinante de uma determinada operadora poderá se transferir para outra operadora, permanecendo com o mesmo número de telefone anteriormente utilizado. Esta decisão da Anatel reduz a barreira de saída dos clientes, uma vez que eles podem migrar para a operadora que estiver prestando o serviço com maior qualidade e praticando preços competitivos, mantendo o seu número de telefone. Os esforços para a manutenção da base de clientes das prestadoras deverão ser intensificados, sob o risco da perda de *market-share*.

Ameaças

Conforme as tendências de mercado apresentadas anteriormente, as operadoras necessitarão priorizar as suas iniciativas, alinhadas à estratégia e à gestão financeira. Caso contrário, ocorrerá a perda de foco e desperdício de tempo e de recursos. Em um mercado altamente competitivo como o de telecomunicações, o investimento em projetos de forma dispersa e sem critérios previamente estabelecidos é um fator crítico de sucesso para o alcance das metas estratégicas. Portanto, diante de um cenário de intensas transformações, as organizações deverão definir o seu posicionamento na indústria para posterior alocação dos recursos, ressaltando que tais iniciativas não deverão comprometer a qualidade dos serviços já prestados.

Na próxima seção, é realizada uma avaliação comparativa, considerando-se a adoção dos modelos tradicional e relacional de análise estratégica.