

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AUSTIN, James E. *Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques*. New York: The Free Press, 1990.

Anatel (2006). Website: www.anatel.gov.br, 2006

BARNEY, Jay B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1996.

BARNEY, JAY B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 2^a ed. Nova Jersey: Prentice Hall, 2001.

BRANDENBURGER, A.M. & NALEBUFF, B.J. - *Co-opetition*, New York: Dobleday, 1997.

CARILLO PASTORE EURO RSCG (2004). Análise de Investimento do Mercado de Telecomunicação de 04 de março de 2004.

CERTO, SAMUEL; C, PETER e J. PAUL. *Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993. Tradução de Flavio Steffen

CHANDLER, ALFRED D. JR. *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprises*. 20. Ed. EUA: The MIT Press, 1982.

CHANDLER, ALFRED D. JR. *The visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. 5. Ed. EUA: Harvard University Press, 1980.

CHANDLER, ALFRED D. JR. *Scale and Scope: the Dynamics of Industrial Capitalism*. EUA: Harvard University Press, 1990.

DAFT, R. *Organization Theory and Design*. New York: West, 1983.

DAY, George S.; REIBSTEIN, David J; GUNTHER, Robert. *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*. U.S.A: John Wiley & Sons, 1997.

DESS, G.G.; DAVIS, P.S. *Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance*. *Academy of Management Journal*, v.27, n.3, p.467-488, 1984.

DOZ, YVES L. & HAMEL, GARY. *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*. Boston, Harvard Business School Press, 1998.

EISENHARDT, K.M; MARTIN, J..A. *Dynamic Capabilities: What are They?* *Strategic Management Journal*, v.21, p. 1105-1122, 2000.

EMBRATEL. Relatório Anual 2001.

EMBRATEL. Relatório Anual 2002.

EMBRATEL. Relatório Anual 2003.

FAHEY, LIAM & RANDALL, ROBERT M. *Learning from the Future – Competitive Foresight Scenarios*. New York: John Willey & Sons, Inc., p. 22-38, 1998.

FIGUEIRA, L. A.; MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A. *Estratégia de Geração de Energia Nuclear no Brasil – O caso da Eletronuclear*. *Revista de Administração Pública*, v.37, n. 6, p. 1171-1195, Nov/Dez 2003.

FREITAS, L.C.; MEDEIROS, J.J. *Características das Parcerias, Condições das Alianças, Condições Ambientais e Percepções de Desempenho de Alianças Estratégicas: um Estudo Multicaso no Setor de Telecomunicações*. 117p. Anais do 28º ENAPAD (CD ROM), 2004.

GALASKIEWICZ, JOSEPH & ZAHEER, AKBAR. *Networks of Competitive Advantage*. *Research in the Sociology of Organizations*, Jai Press Inc., v. 16, p. 237-261, 1999.

GOMES-CASSERES, Benjamin. Group Versus Group: How Alliance Networks Compete. *Harvard Business Review*, p. 62-7, Julho-Agosto 1994

_____. *The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1996.

_____. *Routledge Encyclopedia of International Political Economy – Entry for Alliances (inter-firm)*, 1999.

GRANT, ROBERT M. *Contemporary Strategy Analysis - Concepts, Techniques, Applications*. Cornwall, Blackwell Publishers, 3ª ed., 1999.

GULATI, R. Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, v. 19, p. 293-317, 1998.

GULATI, R. & GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from?. *The American Journal of Sociology*, Chicago, v. 104, n. 5, p. 1439-1493, March 1999.

GULATI, R., NOHRIA, N. and ZAHEER, A. Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, v. 21, p. 203-215, 2000.

HAGEDOORN, J. & SCHAKENRAAD, J. Leading Companies and Networks of Strategic Alliances in Information Technologies. *Research Policy*, v.21, p. 163-190, 1992.

HAMBRICK, D.C. (1983). High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach. *Academy of Management Journal*, v. 26, n.4, p. 687-707.

HERBERT, T.T. e DERESKY, H. (1987). Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content, *Strategic Management Journal*, v. 8, p. 135-147.

HOFER, C.; SCHENDEL D. E. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul MN, 1978.

KNOKE, DAVID. *Changing Organizations – Business Networks in the New Political Economy*. Westview, 2001.

KOTHA, S. VADLAMANI, B. Assessing generic strategies: a empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. *Strategic Management Journal*, v. 16, p. 75-83, 1995.

KOTLER, P. *Marketing: edição compacta*. São Paulo: Atlas, 1993.

LANGE, TATIANA TAUHATA; MACEDO-SOARES, T. DIANA L. v. A. de.; *Implicações Estratégicas das Redes de Relacionamento: da Cia Vale do Rio Doce : Estudo de Caso da Unidade de Minério de Ferro*. v. 2. Dissertação de Mestrado - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2002.

MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A. *Strategic Alliances and Networks: Conceptual Tools for Strategic Assessments*. Proceedings GBATA 2002, 2002a.

MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A. *An Integrative Model for Strategic Management Analysis: Application to Organizations in Brazil*. In Proceedings of INFORMS-KORMS Conference, Seoul, p. 460-467, 2000.

MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A. et al. (2001) Website www.strategy-research.com.

MARTINS, ELISEU. *Contabilidade de Custos*. 6ª ed., editora Atlas, 1998.

MCGEE, J., THOMAS, H. Strategic groups: theory, research, research and taxonomy. *Strategic Management Journal*. v. 7, p. 141-160, 1986.

MILES, R.E., SNOW, C.C., MAYER, A.D. et al. Organizational strategy, structure and process. *Academy of Management Review*. v.3, n.3, p. 546-562, 1978

MINTZBERG, HENRY. Generic strategies: Toward a Comprehensive Framework. *Advances in Strategic Management*, v. 5, p. 1-67, JAI Press Greenwich CT, 1988

MINTZBERG, HENRY. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Nova York: Free Press, 1993.

MORSE, JANICE M (ed) *Critical Issues in Qualitative Research Methods*. London: SAGE, 1994.

MUELLER. *Profits in the Long Run*. Cambridge: Cambridge University Press, 1986.

NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B & Associates. *Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

NOHRIA, N., GARCIA-PONT, C. Global Strategic Linkages and Industry Structure. *Strategic Management Journal*, v.12, p. 105-124, 1991.

NOVAES, LUISA CARVALHO. *A Relação Cultura e Desempenho na Embratel Antes e Após a Privatização: um Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2004.

GIL, ANTÔNIO CARLOS. *Como elaborar projetos de pesquisas*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, ANTÔNIO CARLOS. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 3ª ed. São Paulo: Atlas.

GULATI, R., NOHRIA, N. and ZAHEER, A. Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21: 203-215, 2000.

PENROSE, EDITH. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press, 3ª ed., 1995.

PORTER, M. What is Strategy? *Harvard Business Review*. p. 61-77, November-December 1986.

PORTER, M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, 1985.

PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, MICHAEL E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nova York: Free Press, 1980.

PRAISE, SALVATORE. *The Effects of Resource Exchange and Partner Roles on Alliance Performance*. Tese de Doutorado em Administração, Boston University, 2000.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D.. *Strategic Management and Economics*, *Strategic Management Journal*. v.12, p. 5-30, 1991.

SNOW, C.C; HAMBRICK, D.C.. Measuring organizational strategies: some theoretical and methodological problems. *Academy of Management Review*. v. 5, n. 4, p. 527-538, 1980.

TAUHATA, T., *Implicações Estratégicas das Redes de Relacionamento: Estudo de Caso da Cia Vale do Rio Doce*. Dissertação de Mestrado. IAG/PUC-Rio, 2002.

TAVARES, MARCELO, *Alianças e redes estratégicas: as tendências nas empresas líderes no Brasil*. Dissertação de Mestrado - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2001.

TEECE, D. J.; PISANO, G., SHUEN, A.; Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, v.18, p. 509-534, 1997.

TELECO. Relatório de Telefonia Fixa no Brasil (2000-2005).

TELECO. Website: www.teleco.com.br, 2006.

THOMAS, H.; VENKATRAMAN, N.. Research on strategic groups: progress and prognosis. *Journal of Management Studies*. v. 25, n. 6, p. 537-554. 1988.

TROCCOLI, IRENE MACEDO-SOARES, T. DIANA *Análise Estratégica sob a Ótica Relacional: Enfocando Grupos e Blocos Estratégicos*. RAC, v. 8. p. 55 - 78, 2004.

TROCCOLI, IRENE.; MACEDO-SOARES, T. DIANA. *Gestão de Empresas em Grupos Estratégicos: os blocos de relacionamentos estratégicos*. Revista de Administração (USP) - RAUSP, v. 38, p. 181-191, 2003.

VENKATRAMAN, N.; PRESCOTT, J.E. Environmet-strategy coalignment: a empirical test of its performance implications. *Academy of Management Review*. 11:1-23, 1990.

VERGARA, SYLVA CONSTANT. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo : Atlas, 1998. 1ª edição: 1997.

YIN, ROBERT K. *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Tradução de Daniel Grassi.

ZAJAC, EWARD J.; KRAATZ, MATHEW S.; & BRESSER, RUDI K.. Modeling the Dynamics of Strategic Fit: a Normative Approach to Strategic Change. *Strategic Management Journal*. v.21, p. 429-453, 2000.

8 Anexo I

Formulário

Pesquisa sobre alianças e redes estratégicas

Estudo de Caso da EMBRATEL - Área de LONGA DISTÂNCIA NACIONAL

- 1 **Objetivo:** colher subsídios para avaliar a relevância e as implicações das alianças estratégicas nas quais a Embratel está inserida e identificar quais são os recursos e as competências relacionais críticos para a tomada de decisão estratégica na Embratel.
- 2 **Destinatário:** representantes dos diversos níveis de tomada de decisão da área de LDN da Embratel, incluindo alta gerência, gerentes de grupo, gerentes de produto e demais empregados envolvidos no processo.

Resultado esperado: respostas que retratem de maneira fiel as percepções dos gestores da área de LDN da Embratel a respeito dos impactos das diversas alianças estabelecidas pela Embratel. Vale observar que isto não é um teste, mas sim um instrumento de coleta de dados. Portanto, não há respostas certas nem erradas.

Confidencialidade: A finalidade deste formulário é **estritamente acadêmica**, sendo os dados coletados utilizados apenas para fins desta pesquisa, conduzida pelo Departamento de Administração da PUC-RIO sob orientação da Profa. Dra. T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares. Portanto, **sob nenhuma hipótese, serão repassados a terceiros ou apresentados como uma posição “oficial” da empresa.** Os resultados finais desta pesquisa poderão conter fragmentos das opiniões dos respondentes. Entretanto, garantimos que a identidade dos respondentes não será revelada.

Considerações para preenchimento:

1. Não é necessário se identificar
2. Para responder às questões, basta assinalar no quadrado ao lado das opções dadas.

3. Se for o caso, múltiplas opções podem ser assinaladas.
4. Se por alguma razão uma questão não puder ser respondida, ignore-a e passe para a próxima questão.
5. Quaisquer informações adicionais podem ser enviadas em folhas avulsas anexas ao formulário.
6. Atenção! Algumas questões contêm instruções especiais de preenchimento e os conceitos envolvidos encontram-se detalhados em seu cabeçalho.

Antecipo-me em agradecer a sua colaboração na pesquisa!

Instruções para preenchimento:**Formato:**

As perguntas, em sua maioria, são do tipo “Avalie a seguinte afirmação”, e a resposta deverá ser dada à direita onde estarão dispostos cinco quadrados que enquadram a opção que melhor reflete a visão do pesquisado, em ordem crescente de concordância:

Exemplo:

AFIRMATIVAS	DC	D	NDNC	C	CC	NA
.....	<input type="checkbox"/>					

Legenda:

DC	Discordo Totalmente
D	Discordo
NDNC	Nem Concordo Nem Discordo
C	Concordo
CC	Concordo Totalmente
NA	Não se Aplica

Estrutura do Formulário:

O formulário possui 44 perguntas e está estruturado da seguinte forma:

- Introdução: identificação da Gerência a que o respondente pertence (confidencial)
- Parte 1: as perguntas 4 e 5 dizem respeito à estratégia da área de negócios de LDN da Embratel;
- Parte 2: de 6 a 13 se referem à participação da Embratel em alianças estratégicas;
- Parte 3: as perguntas restantes visam obter informações sobre os principais constructos que caracterizam as alianças formadas pela Embratel: estrutura, composição, modalidade e gerenciamento.

O preenchimento deste formulário deve levar em média 40/45 minutos e requer um pouco de atenção para as definições utilizadas. Mais uma vez, obrigado pelo seu tempo e sua colaboração.

Identificação do Respondente

1 Diretoria Executiva a que pertence:

- Marketing
- Local / Livre
- Tecnologia da Informação
- Processos
- Brasil Center (call-center)
- Comunicação (Publicidade)
- Jurídico / Regulatório
- Financeira
- Engenharia
- Contratação de Terceiros
- Recursos Humanos

2 Cargo que ocupa:

- Diretor Executivo
- Diretor
- Gerente de Grupo
- Gerente de Produto
- Outros

3 Deseja receber os dados consolidados desta pesquisa?

- Sim. Neste caso, favor informar:

Nome (opcional): _____

Email (opcional): _____

- Não.

Parte 1- Estratégia da Área de LDN da Embratel

4 Qual a estratégia competitiva utilizada pela Embratel no mercado de LDN:

- Não diferenciação
- Diferenciação por preço alto
- Diferenciação por preço baixo
- Diferenciação por desenho
- Diferenciação por imagem
- Diferenciação por suporte
- Diferenciação por qualidade
- Diferenciação por marca
- Sem estratégia definida

4.1 Escopo vertical:

<input type="checkbox"/> Focado em Distribuição e Logística	<input type="checkbox"/> Focado em Comercialização e Marketing	<input type="checkbox"/> Inclui formas de verticalização na área de LDN	<input type="checkbox"/> Inclui formas de verticalização em telecomunicações
--	---	--	---

4.2 Stakeholders:

<input type="checkbox"/> Privilegia interesses dos empregados	<input type="checkbox"/> Privilegia interesses dos acionistas	<input type="checkbox"/> Privilegia interesses dos clientes	<input type="checkbox"/> Privilegia interesses da comunidade	<input type="checkbox"/> Não privilegia interesses de qualquer stakeholder
--	--	--	---	---

5 Quais os seus principais concorrentes:

- Telefônica
- Telemar
- Brasil Telecom
- Intelig
- GVT
- Sercomtel
- CTBC Telecom

Parte 2 - Participação da Embratel em Alianças Estratégicas

Conceito para responder a questão 6:

Alianças: arranjos voluntários ou parcerias entre empresas envolvendo troca, compartilhamento, ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. São estratégicas quando contribuem diretamente para a vantagem competitiva da empresa.

Exemplos de alianças: acordos de cobilling, *joint ventures*, parcerias para P&D etc

6 Avalie a seguinte afirmação:

A participação em alianças é parte fundamental da estratégia da Embratel no mercado de LDN.

NA	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

7 Assinale **até três** fatores determinantes na tomada de decisão para a busca de alianças estratégicas pela Embratel (LDN) **no passado (até cinco anos atrás)**

- Acesso ao capital de informações proporcionado por novo(s) relacionamento(s)
- Acesso ao capital social proporcionado por novo(s) relacionamento(s)
- Economia de escala
- Aprendizagem com os parceiros
- Gerenciamento de riscos e incertezas (diversificação de portfolio)
- Compartilhamento de custos
- Redução de custos de entrada em novos mercados ou segmentos industriais
- Compartilhamento de recursos/competências complementares

- Estreitamento de relações comerciais
- Acesso à infra-estrutura proporcionada por novo(s) relacionamento(s)
- Acesso acelerado ao mercado proporcionado por novo(s) relacionamento(s)
- Vantagens políticas e fiscais
- Agregar valor aos produtos comercializados pela empresa
- Não se aplica

8 Dentre os fatores abaixo, assinale **até três** que considere determinantes na tomada de decisão para a busca de alianças estratégicas pela Embratel (LDN) **atualmente**:

- Acesso ao capital de informações proporcionado por novo(s) relacionamento(s)
- Acesso ao capital social proporcionado por novo(s) relacionamento(s)
- Economia de escala
- Aprendizagem com os parceiros
- Gerenciamento de riscos e incertezas (diversificação de portfolio)
- Compartilhamento de custos
- Redução de custos de entrada em novos mercados ou segmentos industriais
- Compartilhamento de recursos/competências complementares
- Estreitamento de relações comerciais
- Acesso à infra-estrutura proporcionada por novo(s) relacionamento(s)
- Acesso acelerado ao mercado proporcionado por novo(s) relacionamento(s)
- Vantagens políticas e fiscais
- Agregar valor aos produtos comercializados pela empresa
- Não se aplica

Conceito para responder às questões 9 e 10:

Aliança bilateral: aliança mantida entre somente duas empresas.

Exemplo: a sua empresa e um parceiro.

Aliança multilateral: aliança mantida com mais de duas empresas.

Exemplo: a sua empresa e diversos fornecedores.

Observação: o termo em inglês “**complementor**” refere-se participante ou ator que fornece um produto ou serviço que constitui um complemento tal que, quando associado a seu produto, o torna mais valioso a seus clientes e, quando é mais atrativo ao fornecedor provê recursos à empresa e a ele próprio.

9 Avalie o quanto cada um dos atores abaixo representa uma ameaça/oportunidade para a Embratel (LDN):

Tipo de Parceiro	Classificação				
	Grande Ameaça	Ameaça	Nem Ameaça Nem Oportunidade	Oportunidade	Grande Oportunidade
Clientes					
Fornecedores					
Concorrentes					
Substitutos					
Complementadores					
Novos Entrantes					

Tipos de Aliança

10 As alianças estratégicas de que a Embratel (LDN) participa são tipicamente:

- Bilaterais
- Multilaterais
- Ambas
- Não participa de alianças
- Não sei

Caso sua escolha tenha sido alianças estratégicas multilaterais, os principais participantes são:

<input type="checkbox"/> Clientes	<input type="checkbox"/> Fornecedores	<input type="checkbox"/> Concorrentes	<input type="checkbox"/> Substitutos	<input type="checkbox"/> Novos Entrantes	<input type="checkbox"/> Complementadores
--------------------------------------	--	--	---	---	--

Outros

Conceitos para responder a questão 10:

	<i>Tipo</i>	<i>Descrição</i>
1	<i>Fusões e Aquisições</i>	<i>Uma empresa se funde a outra por meio da compra total dos ativos</i>
2	<i>Joint Venture</i>	<i>Entidade independente é incorporada pelos parceiros com determinado propósito</i>
3	<i>Participação Acionária Cruzada</i>	<i>Cada parceiro adquire uma participação acionária no outro parceiro</i>
4	<i>Investimento Acionário Minoritário</i>	<i>Um parceiro adquire uma participação acionária minoritária no outro parceiro</i>
5	<i>P&D em Conjunto</i>	<i>Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos em conjunto</i>
6	<i>Desenvolvimento / Co-produção</i>	<i>Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produto(s) em conjunto</i>
7	<i>Comercialização/ Marketing em Conjunto</i>	<i>Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produto(s) em conjunto</i>
8	<i>Transferência de Tecnologia</i>	<i>Arranjo informal no qual os parceiros compartilham tecnologia; pode ser acompanhado por acordos mais formais tais como pactos de licenciamento ou P&D</i>
9	<i>Acordo/Contrato de P&D</i>	<i>Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos</i>
	<i>Acordo/Contrato de Fornecimento</i>	<i>Um ou mais participantes supre material(is) a outro participante, que por sua vez usa este(s) material(is) para criar um produto acabado ou serviço</i>
	<i>Acordo/Contrato de Distribuição</i>	<i>Um parceiro concorda em distribuir o produto do outro parceiro usando sua rede de distribuição</i>

Acordo/Contrato de Comercialização	Um parceiro concorda em comercializar o produto do outro parceiro usando sua própria marca
Acordo/Contrato de Prestação de Serviços	Um parceiro presta serviço a outro parceiro ou à aliança, na forma de suporte, treinamento, assistência, etc.
Acordo/Contrato de Financiamento	Um parceiro proporciona financiamento a outro parceiro, de caráter não acionário, para realizar um objetivo específico

11 Seleccione os três principais tipos de alianças mais utilizados pela Embratel (LDN) com cada parceiro:

	Tipo	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Complementadores
1	Fusões e Aquisições	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Joint Venture	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Participação Acionária Cruzada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Investimento Acionário Minoritário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	P&D em Conjunto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Desenvolvimento / Co-produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Comercialização / Marketing em Conjunto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Transferência de Tecnologia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Acordo/Contrato de P&D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Acordo / Contrato de Fornecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Acordo / Contrato de Distribuição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Acordo / Contrato de Comercialização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Acordo / Contrato de prestação de serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14	Acordo / Contrato de Financiamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
----	------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Conceito para responder as questões 12, 13 e 14:

Redes Estratégicas: Conjunto de relacionamentos da empresa, tanto horizontais como verticais, com outras organizações – fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades – incluindo relações que atravessam as fronteiras de indústrias e países. São compostas de laços inter-organizacionais duradouros (no caso desta pesquisa designados de alianças), de significado estratégico, ou seja, que contribuam para a vantagem competitiva da empresa.

Rede de valor: rede constituída pela empresa (ou indústria) focal, seus complementares, competidores, fornecedores e outros. Esta rede funciona como um “mapa esquemático” que representa todos os participantes do ambiente de negócios e as interdependências entre eles.

Oportunidades: potenciais de ganhos proporcionados por fatores macroambientais ou estruturais da indústria, externos à empresa (por exemplo, políticos, econômicos, sociais).

Ameaças: potenciais de perdas, riscos ou mudanças desfavoráveis decorrentes dos mesmos fatores.

Forças: recursos (exemplo: físicos, financeiros, etc.) ou competências únicos e valiosos, contidos na empresa ou trazidos pelas alianças/redes estabelecidas pela empresa, ou mesmo condições necessárias ao atingimento de seus objetivos.

Fraquezas: falta de recursos ou competências ou condições desfavoráveis à empresa, ou ainda ativos indesejáveis (tangíveis ou não) trazidos pelos relacionamentos.

12 Usando os conceitos anteriores, avalie as afirmações abaixo:

Afirmação	DC	D	ND	C	CC	NA
-----------	----	---	----	---	----	----

			NC			
A inserção da Embratel em redes de relacionamento (envolvendo entidades tais como fornecedores, clientes, “complementadores”, etc.) tem impacto em sua estratégia e no desempenho global da empresa.	<input type="checkbox"/>					
A participação da Embratel (LDN) em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir/representar na sua opinião maiores oportunidades potenciais / reais.	<input type="checkbox"/>					
A participação da Embratel (LDN) em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir/ representar na sua opinião maiores ameaças potenciais / reais	<input type="checkbox"/>					
A participação da Embratel (LDN) em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir/ representar na sua opinião maiores forças (competências adicionais) potenciais / reais	<input type="checkbox"/>					
A participação da Embratel (LDN) em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir/ representar na sua opinião maiores fraquezas (limitações para sua empresa) potenciais / reais	<input type="checkbox"/>					
A participação da Embratel (LDN) em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, não constitui/nem representa oportunidades, ameaças, forças ou fraquezas.	<input type="checkbox"/>					
A existência de grande quantidade de relações entre os componentes da rede de valor constitui uma forte barreira à entrada de novos participantes na indústria de telecomunicações.	<input type="checkbox"/>					
O movimento de integração que se observa na indústria de telecomunicações, com a formação de blocos, redes e alianças entre as empresas, deverá aumentar o poder de barganha dos clientes.	<input type="checkbox"/>					
O movimento de integração que se observa na indústria de telecomunicações, com a formação de blocos, redes e alianças entre as empresas, deverá aumentar a intensidade da competição nesta indústria.	<input type="checkbox"/>					

13 Avalie esta afirmação:

O uso de alianças/redes estratégicas é crucial para a estratégia de aumento de tráfego/market share de LDN da Embratel.

DC	D	ND NC	C	CC	NA
<input type="checkbox"/>					

Caso concorde com essa afirmação, quais são os principais parceiros da Embratel nessas redes?

<input type="checkbox"/>					
Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	Complementadores

14 Avalie esta afirmação:

As redes estratégicas estão mudando a intensidade da competição na indústria de telecomunicações no Brasil.

DC	D	ND NC	C	CC	NA
<input type="checkbox"/>					

Caso você concorde com a afirmação acima, em que sentido você vê essas mudanças?

Parte 3 - Estrutura das Redes/Alianças

Conceito para responder a questão 15:

Escopo: amplitude ou alvo ou abrangência da aliança/rede em termos de mercado geográfico, grupo de clientes ou segmento de mercado. Quanto mais focada ou específica for a aliança/rede, mais restrito é seu escopo

15 Quanto ao escopo (amplitude e número de laços), as redes estabelecidas da EMBRATEL são:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Amplas (muitos laços)	Restritas (poucas alianças)	Não se aplica
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Novos Entrantes</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16 Quanto ao escopo geográfico, são:

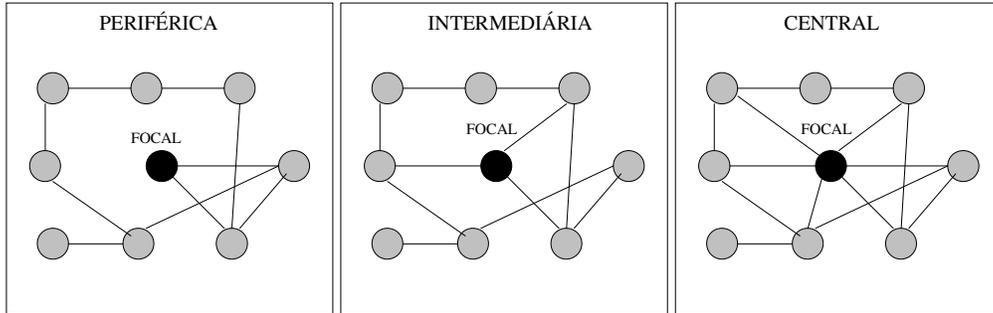
Tipo de Parceiro	Classificação			
	Locais	Regionais	Globais	Não se Aplica
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Conceitos para responder a questão 17:

Clientes	Consumidores de serviços de telefonia
----------	---------------------------------------

	de longa distância (pessoas físicas)
Fornecedores	Agências de propaganda, Empresas de Data Base Marketing, Empresas de Call-center etc
Complementadores	Concessionárias de telefonia local (fixa e móvel), provedores de Internet de acesso discado, Programas de interatividade
Substitutos	Voz sobre IP (exemplo: Skype), MSN, ICQ etc
Entidades de Classe e supra governos	Anatel, Ministério das Telecomunicações, CADE, PROCON, CONAR
Órgãos / fontes de financiamento	BNDES, Banco do Brasil, bancos comerciais privados

Centralidade: é caracterizada pela posição relativa da empresa focal (Embratel) em relação aos demais componentes da rede. Quanto maior for o relacionamento inter-firma da empresa focal (Embratel) com os demais membros da rede, maior é sua centralidade. As figuras abaixo ilustram a classificação de centralidade da empresa focal (em preto):



17 Comparando com seus rivais, classifique a posição de centralidade da Embratel (LDN), ou seja, o quanto ela tem maior número de alianças estratégicas nos setores/grupos:

...da **indústria de telecomunicações no Brasil:**

<input type="checkbox"/> Central	<input type="checkbox"/> Intermediária	<input type="checkbox"/> Periférica
----------------------------------	--	-------------------------------------

...das empresas prestadoras de **telefonia de LDN:**

<input type="checkbox"/> Central	<input type="checkbox"/> Intermediária	<input type="checkbox"/> Periférica
----------------------------------	--	-------------------------------------

18 Comparando com seus rivais, classifique a posição de centralidade da Embratel (LDN), ou seja, o quanto ela tem maior número de alianças estratégicas nos setores/grupos:

AFIRMAÇÃO	DC	D	ND NC	C	CC
... da rede de valor das empresas prestadoras de telefonia de LDN					
... da rede de valor de empresas de					

telecomunicações no Brasil					
... dos blocos estratégicos que estão se formando, unindo as maiores empresas de telecomunicações					

Conceitos para responder a questão 19:

Orifícios: São constituídos quando duas indústrias (ou empresas) diferentes são conectadas apenas por meio de uma terceira indústria (ou empresa), que funciona como um intermediário na transação. Ex.: uma empresa corretora da bolsa de valores (CTVM) funciona em um orifício estrutural da indústria de títulos e valores mobiliários (ações), pois intermedia as transações entre a bolsa de valores e os investidores, dando credibilidade às operações com ações e outros títulos, tanto para a bolsa de valores quanto para os investidores.

19 É possível identificar “orifícios” na rede de valor da indústria de telecomunicações?

SIM	NÃO

Em caso positivo, quais seriam as indústrias conectadas? Cite os principais exemplos.

20 É possível identificar “orifícios” na rede de valor da Embratel, isto é, dois parceiros em indústrias diferentes conectadas apenas por meio da empresa focal, ou seja, a Embratel, que funciona como um intermediário na transação?

SIM	NÃO

Em caso positivo, quais seriam as indústrias conectadas? Cite os principais exemplos.

Conceitos para responder a questão 21:

Equivalente: São redes estratégicas, empresas ou indústrias que compartilham os mesmos clientes.

21 Avalie as seguintes afirmações sobre o conceito de **equivalência**:

a. As empresas de telefonia de longa distância e de serviços de Internet podem ser consideradas equivalentes?

DC	D	ND NC	C	CC	NA
<input type="checkbox"/>					

b. As empresas de prestação de serviços de entrega (Correios, FedEx, Velog etc) e as empresas de telefonia de longa distância podem ser consideradas equivalentes entre si.

DC	D	ND NC	C	CC	NA
<input type="checkbox"/>					

c. As empresas operadoras de TV a Cabo e de telefonia de longa distância podem ser consideradas equivalentes?

DC	D	ND NC	C	CC	NA
<input type="checkbox"/>					

22 É possível identificar outros casos de equivalência nesta indústria?

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei
------------------------------	------------------------------	----------------------------------

Em caso positivo, quais? Cite exemplos e eventuais implicações que podem decorrer.

23 Avalie a seguinte afirmação: “a formação de alianças/redes da Embratel (LDN) com indústrias/empresas equivalentes, ou seja, aquelas possuem os mesmos clientes na indústria de telecomunicações, que visam agregar valor aos produtos e serviços oferecidos aos clientes da Embratel impactam positivamente..:

Afirmação	DC	D	ND NC	C	CC	NA
... na vantagem competitiva da indústria/empresa de telecomunicações”.	<input type="checkbox"/>					
... na imagem da Embratel frente a seus clientes”.	<input type="checkbox"/>					
... na percepção de valor do produto/serviço por parte do cliente”.	<input type="checkbox"/>					
... na fidelização do cliente”.	<input type="checkbox"/>					
... no desempenho global da Embratel (LDN)”.	<input type="checkbox"/>					

Composição das Redes/Alianças

Conceito para responder a questão 24 e 25:

Fornecedores-chave: empresas que fornecem insumos ou serviços à empresa, os quais representam grande parcela do custo ou que são únicas opções de fornecimento.

Clientes-chave: empresas de de alto consumo de petróleo, gás natural e seus derivados (refinarias, termelétricas, indústrias, automotivos) que possuem liderança nos mercados onde atuam, vantagem competitiva sobre seus concorrentes, ou boas perspectivas no longo prazo em termos de crescimento e competitividade.

Concorrentes-chave: empresas que concorrem na empresa nos mesmos mercados com produtos semelhantes, poder de barganha equivalente ou *market share* da mesma ordem de grandeza. São aqueles que exercem as maiores pressões de concorrência.

Complementor: participante ou ator que fornece um produto ou serviço que constitui um complemento tal que, quando associado a seu produto, o torna mais valioso a seus clientes e, quando é mais atrativo ao fornecedor provê recursos à empresa e a ele próprio

24 Com relação a composição das redes/alianças estratégicas das quais a Embratel participa, para cada um dos atores, avalie as seguintes afirmações: na prática, a Embratel busca estabelecer alianças/redes com:

Afirmação	DC	D	ND NC	C	CC	NA
...seus clientes-chave ".	<input type="checkbox"/>					
... seus fornecedores-chave ".	<input type="checkbox"/>					
... seus concorrentes-chave ".	<input type="checkbox"/>					
... seus complementadores ".	<input type="checkbox"/>					
... seus novos entrantes na indústria ".	<input type="checkbox"/>					

25 Na sua opinião, como parte integrante de sua estratégia, a Embratel deveria estabelecer sistematicamente alianças/redes estratégicas com...:

Afirmação	DC	D	ND NC	C	CC	NA
a. ...seus clientes-chave ".	<input type="checkbox"/>					
b. ... seus fornecedores-chave ".	<input type="checkbox"/>					
c. ... seus concorrentes-chave ".	<input type="checkbox"/>					
d. ... seus complementadores ".	<input type="checkbox"/>					
e. ... seus novos entrantes na indústria ".	<input type="checkbox"/>					

Conceito para responder a questão 26:

Recursos-chave: recursos ou competências empresariais complementares, valiosos, inimitáveis e sem substituição, relevantes para o atingimento dos objetivos empresariais da Embratel, trazidos por meio das alianças / redes.

26 Classifique o tipo de recurso(s)-chave dos parceiros com os quais a Embratel estabelece alianças/redes estratégicas (indique os três principais).

	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Complementadores
Capital social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capital informacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos físicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos financeiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos Tecnológicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Talento e Habilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inovação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27 Classifique o volume dos recursos-chave dos parceiros com os quais a Embratel estabelece alianças/redes estratégicas.

Tipo de Parceiro	Classificação			
	Ilimitado	Satisfatório	Insuficiente	NA
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28 Classifique o conteúdo dos recursos-chave dos parceiros com os quais a Embratel estabelece alianças/redes estratégicas.

Tipo de Parceiro	Classificação do conteúdo dos recursos-chave			
	Abundante	Suficiente	Escasso	NA
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29 Classifique o acesso da Embratel aos recursos-chave de cada parceiro com os quais ela estabelece alianças/redes estratégicas:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Fácil	Difícil	NA
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30 Classifique se a Embratel (LDN), conforme seu planejamento estratégico deveria estabelecer sistematicamente alianças/redes estratégicas com...:

Afirmação	DC	D	ND NC	C	CC	NA
... seus clientes-chave .	<input type="checkbox"/>					
... seus fornecedores-chave .	<input type="checkbox"/>					
... seus concorrentes-chave .	<input type="checkbox"/>					
... seus “complementadores” .	<input type="checkbox"/>					
... seus substitutos.	<input type="checkbox"/>					
... novos entrantes na indústria.	<input type="checkbox"/>					

Conteúdo Relacional das Redes/Alianças ou Tipo de Laço

Conceito para responder a questão 31:

Força das conexões: dificuldade de rompimento da aliança, o grau de comprometimento entre os parceiros, durabilidade da aliança ou dificuldade de substituição do parceiro por outro devido ao tipo de contrato ou acordo entre as partes.

31 Avalie a força das conexões (ou grau de comprometimento e formalização contratual) entre a Embratel e seus parceiros nas principais alianças estratégicas com:

Tipo de Parceiro	Classificação			
	Fraca	Média	Forte	NA
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Conceito para responder a questão 32:

Natureza da aliança: caracterizada como oportunística quando apresenta componentes de rivalidade ou de vantagem desproporcional para algum dos parceiros.

32 De um modo geral, a **natureza** das principais alianças estratégicas estabelecidas pela Embratel é vista como:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Colaborativa	Oportunística	NA
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gerenciamento de Redes/Alianças

33 Responda as questões abaixo:

a) A Embratel (LDN) tem incluído indicadores de **desempenho** para medir o quanto a(s) aliança(s) estratégica(s) têm contribuído para o seu desempenho global?

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei
------------------------------	------------------------------	----------------------------------

b) Em caso positivo, de acordo com quais critérios?

<input type="checkbox"/>						
Critérios Financeiros	Critérios Operacionais	Satisfação dos clientes	Inovação	Capital Social	Capital Informacional	Satisfação dos Stakeholders

c) Cite outros critérios que poderiam ser considerados (se for o caso):

34 Avalie a seguinte afirmação:

“Uma ferramenta prática para análise e monitoramento das redes/alianças poderia contribuir para sua gestão de modo integrado com o plano estratégico da empresa”.

DC	D	ND NC	C	CC	NA
<input type="checkbox"/>					

35 Como Embratel (LDN) assegura o **alinhamento estratégico** das alianças com a sua estratégia do negócio (adequação dos projetos e alianças)?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Por meio de processos formais já estabelecidos	Por meio de processos formais em desenvolvimento	Por meio de iniciativas informais	Não possui processos ou iniciativas	Não sei

36 Na busca por parceiros em suas alianças estratégicas, quais os critérios mais prioritários para a Embratel (LDN) em termos de adequação quanto à **compatibilidade**:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estratégia operacional	Cultura corporativa	Estilo gerencial	Tipo de Empresa (Pública ou Privada)	Complementaridade de recursos	Nacionalidade

Outros:

37 A Embratel (LDN) utiliza **mecanismos de governança** (contratos, acordos, comitês, etc.) das alianças para estabelecer regras de conduta dos parceiros?

<input type="checkbox"/>				
Sim, formais	Sim, Informais	Sim, formais e informais	Não utiliza	Não sei

Quais:

38 Como você caracteriza as **rotinas e processos de gestão das alianças** da Embratel (LDN)?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Processos bem desenvolvidos	Processos em desenvolvimento	Iniciativas informais	Não possui processos ou iniciativas	Não sei

39 Como você caracteriza o estágio da Embratel (LDN) em termos do desenvolvimento de **processos de gestão de mudança das alianças/redes**?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avançado	Em desenvolvimento	Ainda incipiente	Não possui

40 Caso existam, quais poderiam ser as **dificuldades** encontradas pela Embratel (LDN) para se ajustar às mudanças que ocorrem à medida que as alianças evoluem?

<input type="checkbox"/>						
Fatores culturais	Fatores políticos	Falta de Capital	Velocidade de mudança	Falta de treinamento	Falta de flexibilidade	Outros: _____ _____

41 O **tempo de experiência** da Embratel (LDN) com alianças múltiplas, isto é, envolvendo mais de um parceiro, pode ser quantificado aproximadamente em:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Menos de 5 anos	Mais de 5 anos	Mais de 10 anos	Não possui

42 Avalie as seguintes afirmações:

Afirmação	DC	D	ND NC	C	CC	NA
Existe a necessidade de uma ferramenta prática para análise e gerenciamento destas redes/alianças de modo integrado ao plano estratégico da empresa.	<input type="checkbox"/>					
No processo de estabelecimento e gestão das	<input type="checkbox"/>					

alianças/redes, existe preocupação quanto ao alinhamento das diferentes <u>culturas</u> das empresas envolvidas.						
No processo de gestão das alianças/redes, existe preocupação quanto ao alinhamento das diferentes <u>práticas gerenciais</u> das empresas envolvidas.	<input type="checkbox"/>					

Obs: cultura: conjunto de valores refletidos no comportamento das pessoas

43 Avalie esta afirmação:

“ Experiência anterior em alianças desenvolvem a capacidade e reputação da empresa, ampliando suas oportunidades de futuras associações estratégicas.”

DC	D	ND NC	C	CC	Não se Aplica
<input type="checkbox"/>					

44 Espaço reservado para seus **comentários**, caso seja de seu interesse:

Muito obrigado por seu tempo, atenção e colaboração!

9

Anexo II

Glossário

9.1. **Anatel**

Agência Nacional de Telecomunicações – responsável por todas as regras que regem o sistema de telefonia no Brasil. Foi criada pela Lei Geral de Telecomunicações - LGT no 9.472, de 16 de julho de 1997, tendo como principais atribuições implementar a política nacional de telecomunicações, expedir normas quanto à outorga, prestação e fruição dos serviços de telecomunicações no regime público, celebrar e gerenciar contratos de concessão, fiscalizar a prestação do serviço no regime público, aplicando sanções e realizando intervenções, entre outras.

9.2. **Autorizadas – empresas espelho**

Empresas que adquiriram licença da Anatel para concorrerem com as Concessionárias. Entre as que atuam no Brasil temos a Intelig, Vésper SA, Vésper SP e GVT.

9.3. **Co-billing/Co-faturamento**

Pode ser entendido como a unificação em uma única conta de todos os serviços de voz local e de Longa Distância utilizados por um cliente independentemente da operadora que ele esteja utilizando. É assim chamado pois as chamadas são faturadas na conta de uma outra empresa, como por exemplo uma chamada da Embratel que é cobrada na fatura da Telemar.

9.4. Comunicação intra-regional

É a comunicação feita dentro de uma mesma área de concessão, podendo envolver diferentes estados.

9.5. Comunicação inter-regional

É a comunicação feita entre diferentes regiões de concessão.

9.6. Concessionárias

Também chamadas de *Incumbents*, são as empresas de telefonia fixa que nasceram da privatização do Sistema Telebrás: Telefônica, Telemar, Brasil Telecom e Embratel.

9.7. GSM

É uma arquitetura de rede desenhada para gerenciar usuários de telefones móveis digitais. Foi desenvolvido na Europa para oferecer *roaming* entre os diversos países europeus. O GSM é visto como um precursor para os mercados de massa em Serviços de Comunicação Pessoal, baseado em um mesmo jogo de padrões. No Brasil, este padrão foi adotado para as bandas C, D e E em 1,8 Ghz

9.8. Interconexão

De acordo com o Regulamento Geral de Interconexão, de 23 de julho de 1998, interconexão é a ligação entre redes de telecomunicações compatíveis, de modo que os usuários de serviços de uma das redes possam comunicar-se com usuários de serviços de outra rede ou acessar serviços nela disponíveis. A receita de interconexão reflete o uso de uma rede por parte de outras prestadoras do STFC, bem como do SMC/SMP. As tarifas cobradas variam de acordo com o tipo de interconexão:

1. TU RL: Tarifa de uso da rede local. Tarifas cobradas pelo uso da rede local, indispensável para a oferta dos serviços de telefonia fixa comutada (STFC)

de longa distância. Estas tarifas são cobradas pelas operadoras Telefônica, Telemar e Brasil Telecom;

2. TU RIU: Tarifa de uso da rede interurbana;
3. TU COM: Tarifa de uso de recursos de comutação;
4. TU-M: Tarifa de Fixo-Móvel.

9.9. SERASA

É a empresa responsável por análises econômico-financeiras que apóiam decisões de crédito e negócios no Brasil (www.serasa.com)

9.10. Serviço de telefonia local

São todos os serviços prestados pelas operadoras fixas de telefonia local que utilizam a infra-estrutura de rede STFC (Sistema de Telefonia Fixa Comutada), incluindo as receitas geradas com interconexão, ADSL e RDSI, excluindo os serviços de comunicação de dados e de longa distância local que também são oferecidos por estas operadoras.

9.11. Serviço de valor agregado

Os serviços de valor agregado fornecem um nível de funcionalidade mais alto que os serviços de transmissão básicos oferecidos por uma rede de telecomunicações. É um serviço diferenciado, que não é o serviço principal (voz), como forma de destacar um produto perante a concorrência.

9.12. SMC – Serviço Móvel Celular

Serviço de telecomunicação móvel cujo sistema é dividido por células e interligado à rede pública. O sinal é transmitido de um terminal móvel a outro por frequências de rádio.

9.13. SMP – Serviço Móvel Pessoal

Serviço Móvel Pessoal, nova oferta de serviços para ampliar a competição celular onde a faixa de frequência é de 1,8 GHz, separado em três bandas: C, D e E.

9.14. Última milha

“Última milha” é o termo utilizado pela indústria de telecomunicações para a conexão existente entre a residência dos clientes e a rede central. Esta conexão não costuma ultrapassar algumas centenas de metros, por isto o nome “última milha”.