

1

Introdução

Na maioria dos setores, as grandes empresas têm sofrido muito com as mudanças associadas à globalização nos seus ambientes estratégicos. Com a globalização e o fim das barreiras geográficas e econômicas, foram forçadas a buscar excelência em seus processos e estratégias, de forma a se manterem competitivas frente à concorrência, não somente no âmbito nacional como também internacionalmente.

Várias empresas estrangeiras vêm marcando sua presença no território nacional, atraídas pela promessa de crescimento econômico de um mercado emergente e pelas oportunidades de negócios geradas por este. Da mesma forma, empresas brasileiras têm buscado mercados internacionais visando a ampliar sua área de atuação e a geração de novas receitas. É o caso da Petrobrás, da Companhia Vale do Rio Doce, e da Odebrecht, dentre outras empresas líderes no país.

Dentre os setores que têm demonstrado grande destaque atualmente, pode-se citar o setor de telecomunicações. Altamente dinâmico e competitivo, sua presença é marcante em todos os países, sendo que a concorrência entre operadoras, por preços, tecnologias e mercado, ocorre com grande força tanto nos países desenvolvidos - onde a disputa se concentra na evolução tecnológica e na oferta de novos serviços aos clientes - quanto nos países em desenvolvimento, onde a disputa por mercado é mais intensa e os subsídios oferecidos para a aquisição de novos clientes são muito fortes.

O início das telecomunicações no Brasil deu-se em 1874, com o Barão de Mauá, que se destacou como principal responsável pela criação de um cabo submarino conectando o Brasil à Europa. Criou-se, em 1923, a Companhia Telefônica Brasileira (CTB) que, durante décadas, foi a principal companhia telefônica do país. Foi publicado, em 1962, o Código Brasileiro de Telecomunicações – Lei no 4.117, de 27 de agosto de 1962. Esse pode ser considerado o primeiro grande marco da história das telecomunicações no Brasil,

com a criação do Sistema Nacional de Telecomunicações, objetivando assegurar a prestação de todos os serviços referentes, de forma integrada, além de definir outras ações políticas e econômicas para o setor.

Estatizou-se a CTB em 1966, sendo que, um ano antes, criou-se a Embratel. Essas duas empresas eram as mais importantes na composição do sistema Telebrás, em 1972. Na década de 1990, chegou ao Brasil o serviço de telefonia celular. Em 1995, com a aprovação da Emenda Constitucional N.º 8, abriu-se o setor brasileiro de telecomunicações à participação de capitais privados. Com isto, uma política estratégica redirecionada, balizada por parâmetros técnicos, econômicos e sociais, iniciada no princípio daquele ano, alterou o perfil das telecomunicações no Brasil.

Com o monopólio estatal no setor de telecomunicações, a regulamentação do sistema era voltada para as empresas operadoras. No novo modelo, o foco principal está centrado nas necessidades do cidadão (Paste – Plano de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal, 1997). O segundo pilar de sustentação do novo modelo é a competição entre empresas prestadoras de serviços de telecomunicações, a fim de que o jogo concorrencial, de regras claras e confiáveis, produza benefícios para o consumidor, mesmo aquele que ainda não dispõe de telefone fixo ou celular.

Vale registrar que a preocupação com o aspecto social, refletida nos Planos de Metas como de Universalização e de Qualidade, de cumprimento obrigatório, não existia antes da privatização. Este novo modelo, que privatizou, em agosto de 1995, 26 empresas de telefonia celular, 27 operadoras de telefonia fixa e uma de longa distância, tem ainda dois traços que não podem ser perdidos de vista. Ao mesmo tempo em que esse novo modelo tem nítida preocupação social, como antes assinalado, confere, às telecomunicações, tratamento como componente vital de infra-estrutura.

Coube à Lei Geral das Telecomunicações – LGT, aprovada pelo Congresso Nacional em 16 de julho de 1997, autorizar a privatização do Sistema Telebrás e definir o novo modelo das telecomunicações brasileiras. Além disso, a LGT criou a Agência Nacional de Telecomunicações – Anatel, agência reguladora pensada inicialmente para viabilizar as privatizações e, depois, desenvolver os trabalhos permanentes e abrangentes de regulamentar, outorgar e fiscalizar, além de ser responsável pela definição das regras necessárias para viabilizar uma competição

justa, bem como um mecanismo de financiamento das obrigações de serviços universais.

Com uma visão estratégica que concebeu a reestruturação das telecomunicações brasileiras, o novo modelo foi pensado para, simultaneamente, alcançar objetivos sociais e econômicos, e para assimilar e incorporar a evolução tecnológica, de modo a formar lastro para que o Brasil ingressasse, no menor tempo possível, na chamada Sociedade da Informação.

No ano 1998, ocorreu a privatização do sistema Telebrás, dando fim ao monopólio estatal do setor. Com a privatização da Telebrás, foram criadas doze companhias: três concessionárias regionais de telefonia fixa, uma operadora de longa distância e oito concessionárias de telefonia móvel. A maior das concessionárias era a Tele Norte Leste, que foi transformada em Telemar em abril de 1999. Os estados que hoje integram sua área de atuação - Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Piauí, Ceará, Maranhão, Pará, Amazonas, Amapá e Roraima - respondem por 64% do território nacional. Além disso, geram mais de US\$ 300 bilhões do Produto Interno Bruto (PIB) e abrigam 87 milhões de pessoas, mais da metade da população brasileira.

O Plano Geral de Outorgas (PGO) dividiu o território nacional em regiões e setores, e definiu como estes ficariam divididos entre empresas concessionárias e autorizatárias, conforme ilustrado na Figura 1.

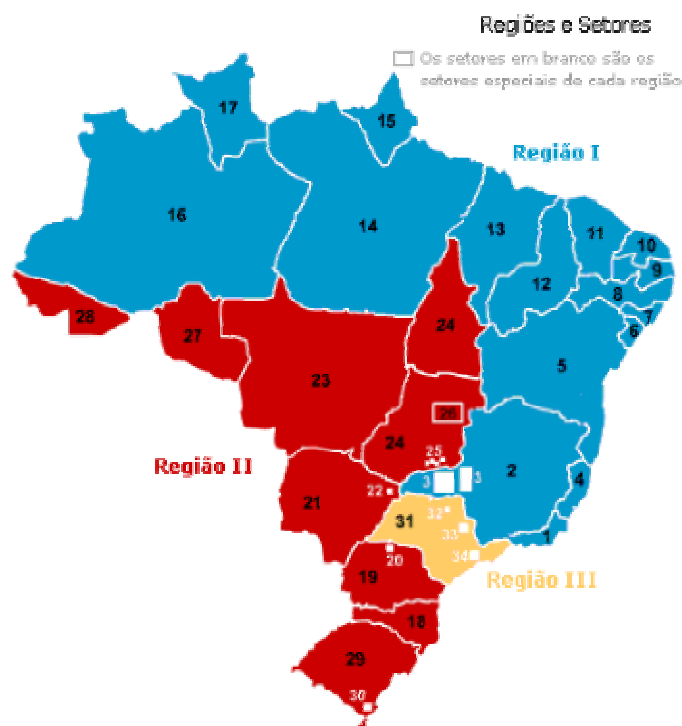


Figura 1 – Mapa dos setores e regiões conforme determinação do PGO. Fonte: Teleco

Conforme determinação da Anatel, a Telemar ficaria responsável pela concessão na região 1, enquanto a Brasil Telecom e a Telefônica ficariam responsáveis pela concessão nas regiões 2 e 3 respectivamente. Além disso, ficou definida a atuação de outras concessionárias de menor porte assim como as empresas-espelho (Tabela 1).

Concessionárias e Empresas Espelho

-	Setores	Concessionárias	Empresas Espelho
Região I	1,2,4 a 17	Telemar	Vésper (Embratel)
	3	CTBC	
Região II	18,19,21,23,24, 26 a 30	Brasil Telecom	GVT
	20	Sercomtel	
	22 e 25	CTBC	
Região III	31,32 e 34	Telefônica	Vésper SP (Embratel)
	33	CTBC	

Tabela 1– Divisão das regiões e setores dentre as operadoras. Fonte: Teleco

Nos últimos anos, o setor de telecomunicações tem apresentado uma forte expansão, com destaque para elevados níveis de investimento externo. Atingindo a maturidade, o setor deve passar a ser mais seletivo com relação às empresas atuantes, como resultado do acirramento da concorrência. A estratégia de investimento e de ganhos de sinergias, associada a um controle rigoroso dos gastos, torna-se essencial para a permanência da empresa no setor.

As concessionárias de telefonia fixa apresentaram, até 1999, relativa tranquilidade no mercado, visto que atuavam como monopolistas em suas áreas de atuação. A partir da entrada em operação das empresas-espelho, as concessionárias tiveram que aprimorar suas estratégias competitivas para não perderem mercado para os novos concorrentes. Em 2005, a Embratel, que até então operava apenas chamadas de longa distância nacional e internacional, adquiriu a Vésper, passando, então, a ter autorização para oferecer também serviços de telefonia local nas regiões 1 e 3. Esta decisão acirrou ainda mais a disputa pelos mercados de telefonia.

Aliado à grande disputa no mercado nacional de telefonia fixa, também é importante destacar um cenário ainda mais competitivo, relacionado à telefonia móvel celular. O mercado de telefonia celular atualmente é dominado basicamente por quatro grandes empresas – Vivo, Tim, Claro e Oi – sendo que, destas, apenas a Oi possui capital controlado por acionistas nacionais. As demais operadoras são controladas predominantemente por acionistas espanhóis e portugueses, italianos e mexicanos, respectivamente. Diferente da telefonia fixa, em cada estado brasileiro constata-se a atuação de três ou quatro operadoras móveis, promovendo um agravamento da competição entre estas empresas por mercado. A força competitiva exercida pelas operadoras móveis se deve, em grande parte, ao poderio econômico conquistado por seus controladores em outros países. Além disso, com a saturação dos mercados desenvolvidos da Europa, muitas empresas optaram por ampliar sua área de atuação em países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil e de demais países da América Latina.

Face à forte concorrência no mercado brasileiro, característico do momento atual vivido pelo setor de telecomunicações, as empresas devem buscar fortalecer suas estratégias externas, porém também é necessário focar no desenvolvimento interno. Contudo, a preocupação com estas mudanças muitas vezes não vem acompanhada de mudanças nos seus processos internos. Este fato gera deficiência,

por parte da empresa, no atendimento rápido e eficiente das novas demandas estratégicas.

As ameaças competitivas externas impulsionam as empresas para atuarem em redes, como forma de manter sua participação no mercado, agindo mais eficientemente e de forma sustentável. A capacidade de criar alianças estratégicas e de interagir com fornecedores, clientes e parceiros, torna-se uma habilidade fundamental para garantir a sobrevivência da empresa frente ao cenário competitivo externo.

Esta dissertação busca evidenciar a importância do estabelecimento de alianças estratégicas, como forma de gerar valor para a empresa, além de representar uma forma de garantir diferencial competitivo que possibilitará sua atuação em um cenário altamente competitivo.

Serão analisadas as contribuições e estudos de diversos autores, no que tange às redes e alianças estratégicas. Por meio do estudo das teorias e dos modelos propostos pelos autores em questão, será possível compreender os benefícios estratégicos oferecidos por estudos voltados à melhoria das estruturas organizacionais e das relações entre empresas.

1.1

O Problema

A pesquisa em questão, nesta dissertação, buscou elementos de resposta à seguinte pergunta: “Visto que as grandes organizações modernas necessitam estar constantemente mudando e se adaptando, frente às constantes mudanças estratégicas no cenário competitivo, de que forma a criação de uma aliança estratégica da Oi com a Souza Cruz no segmento de distribuição pode agregar valor, garantindo e ampliando eficiência organizacional da Oi, além de criar-lhe novas oportunidades de negócios, reduzir-lhe custos e mantê-la competitiva no cenário estratégico?”.

Para responder a esta questão, foram colocadas as seguintes questões intermediárias que irão auxiliar na solução do problema proposto:

1. Quais são os benefícios trazidos à Oi pela criação de uma aliança estratégica entre a Oi e a Souza Cruz?

2. Como a criação desta aliança estratégica, na distribuição de produtos e de serviços, pode melhorar a eficiência organizacional e operacional da Oi?
3. Como a aliança estratégica contribuiu para a geração de valor para a Oi?
4. Como a criação da aliança estratégica possibilitou ganhos com relação ao posicionamento da Oi no cenário competitivo?

1.2

Objetivo

O objetivo geral deste trabalho, por tratar-se de uma pesquisa que aborda questões relativas à gestão estratégica de empresas, compreende a busca pelo aprimoramento do conhecimento acerca do funcionamento e dos benefícios oriundos das relações e redes estratégicas estabelecidas entre empresas em um cenário competitivo.

Especificamente, o principal objetivo desta dissertação é buscar entender qual a importância estratégica do estabelecimento de uma aliança estratégica entre a Oi e a Souza Cruz, em termos de geração de valor para a Oi. Este trabalho buscará evidenciar como a criação de uma aliança que utilizou a infra-estrutura da Souza Cruz para comercialização de produtos e serviços da Oi foi capaz de gerar benefícios vantajosos para esta última, relacionados à redução de custos, ao aumento da eficiência organizacional e ao ganho de competitividade no cenário estratégico.

1.3

Relevância do Estudo

A relevância deste trabalho está na busca de soluções a um grave problema que vem acometendo as grandes empresas. O aumento da competitividade no cenário externo nem sempre vem acompanhado do desenvolvimento de práticas e de políticas internas voltada para o saneamento das ameaças e dos desafios estratégicos trazidos por este novo cenário de negócios. Muitas estruturas organizacionais acabam permanecendo inalteradas ao longo do tempo, gerando, assim, impactos negativos nos resultados financeiros e operacionais destas corporações. As alianças estratégicas surgem, então, como uma poderosa

ferramenta capaz de manter a competitividade em um ambiente de grandes mudanças.

O estudo em questão se faz relevante para os administradores de empresas que estão interessados em soluções que venham melhorar o desempenho de suas organizações, trazendo, assim, maiores benefícios financeiros e operacionais. Também é possível ressaltar a relevância acadêmica do estudo em questão devido ao conhecimento adicionado acerca do funcionamento das alianças estratégicas no ambiente empresarial, assim como dos benefícios adquiridos por meio destas práticas.

1.4 Delimitação do Estudo

Esta dissertação irá abordar especificamente o setor de telecomunicações no Brasil e, mais especificamente, a Oi, empresa brasileira de telecomunicações, na implantação de uma aliança estratégica com a Souza Cruz, empresa fabricante e distribuidora de cigarros, para venda de cartões telefônicos e de *chip* de celular, por meio da rede de distribuição da Souza Cruz.

Com relação ao horizonte temporal, foram analisados os últimos três anos (de 2005 a 2007), por contemplar o período de um ano antes e um ano após o estabelecimento da aliança entre a Oi e a Souza Cruz. Com relação ao horizonte geográfico, conforme informado anteriormente, este estudo está limitado à indústria de telecomunicações no Brasil, mais especificamente ao caso da Oi. Esta delimitação se justifica devido ao tamanho da empresa analisada, assim como é uma forma de viabilizar a pesquisa, devido às restrições de tempo, não prejudicando, porém, o atingimento dos objetivos propostos.

1.5 Estrutura da Dissertação

Neste primeiro capítulo foi apresentado o tema de pesquisa, assim como aspectos introdutórios sobre o trabalho, a definição do problema de pesquisa, os objetivos, a relevância, e a delimitação do estudo.

No capítulo 2 explica-se o referencial teórico da pesquisa, que contempla a revisão da literatura, as definições e os conceitos adotados no trabalho.

No capítulo 3 é descrita a metodologia de pesquisa, precisamente o tipo de pesquisa, a escolha dos sujeitos de pesquisa, o processo de coleta e tratamento dos dados, e as limitações inerentes ao método adotado.

No capítulo 4 são apresentados os resultados da pesquisa, respondendo às questões intermediárias levantadas na dissertação.

No quinto capítulo são discutidos os resultados, e, no sexto, são feitas as conclusões finais do trabalho.