

1

Introdução

A marca do final do milênio passado e do início deste tem sido a abertura de mercado. Seus sinais se fazem presentes em todas as partes: na mídia, na política, na cultura, na ciência, na economia e na informação.

Até os anos de 1980, as empresas foram dominadas pelo conceito de rivalidade, em consonância com as condições que imperavam na época: produção em massa, existência de mercados oligopólicos, baixa competição estrangeira, ciclo de vida do produto longo, demanda baixa por novas tecnologias e menor custo de capital (TROCCOLI e MACEDO - SOARES, 2003).

Porém, no final daquela década, o mundo passou por uma mudança radical, definida como globalização. A economia começou a basear-se em conhecimento. Os consumidores aumentaram as suas exigências e as empresas começaram a se preocupar com a customização.

As mudanças tecnológicas e organizacionais, influenciadas pelo desenvolvimento das telecomunicações e pela disponibilidade de informação, permitiram uma aproximação e um contato maior com as ideias e com as inovações.

O fator informacional, apoiado na tecnologia das telecomunicações, foi determinante para o estabelecimento de mudanças nas estratégias de gerenciamento das organizações, o que propiciou ganhos na competitividade entre empresas e países (MARQUEZ, 2003).

Neste processo de fortes mudanças, as empresas passaram a se ver forçadas a enxugar as suas estruturas, buscando a redução dos custos. Ao mesmo tempo, como forma de racionalizar o seu tempo e seus recursos limitados, passaram a concentrar seus esforços no desenvolvimento de suas competências essenciais ao negócio (TROCCOLI e MACEDO - SOARES, 2001).

Esta busca, porém, quando executada pelas empresas de forma isolada, passou a exigir-lhes elevado esforço. Para as empresas tornou-se mais importante estabelecer alianças estratégicas e redes de relacionamento do que se concentrar

na aniquilação das rivais. Foram valorizadas as sinergias, como forma de aumentar o valor de seus produtos e serviços ou de criar novas fontes de valor agregado e, com isso, ultrapassar os concorrentes.

A revolução tecnológica tem levado as empresas, as indústrias e o setor de serviços a perceberem que buscar parcerias tornou-se indispensável ao sucesso de qualquer negócio, seja ele público ou privado. A concorrência global tem elevado o nível de exigência em termos de qualidade, produtividade e inovação, o que corrobora a afirmação de que não há mais possibilidades de uma organização tornar-se competitiva sem a formação de alianças.

As alianças surgiram a partir da década de 1990 em diferentes tipos de organizações, que passaram a ver, na cooperação, um importante caminho para se alcançar crescimento com maior rapidez, talento e credibilidade. Neste sentido, as empresas começaram a compartilhar informações, tecnologias, compromissos, oportunidades, riscos e objetivos, assim como o sucesso organizacional em um dado mercado (MARQUEZ, 2003).

É nesta década, também, que o setor de telecomunicações passou por uma ampla reestruturação internacional. Sua estrutura, tradicionalmente baseada em monopólios estatais na prestação de serviços, foi alterada, e a maioria dos países buscou introduzir a concorrência no setor com diferentes graus de sucesso.

As principais forças que impulsionaram a reestruturação foram, por um lado, as inovações tecnológicas e, por outro, as mudanças político-institucionais que levaram aos processos de desregulamentação, liberalização e privatização das telecomunicações.

Dois aspectos devem ser destacados neste processo: o primeiro é o fato de que a privatização, ao contrário do ocorrido em diversos países em desenvolvimento e mesmo em outros setores de infra-estrutura do Brasil, foi precedida da montagem de um detalhado modelo institucional, dentro do qual se deve destacar a criação de uma agência reguladora independente e com grande autonomia, a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel); o segundo é o fato de a reestruturação do setor de telecomunicações brasileiro ter sido precedida por reformas setoriais em diversos países, o que trouxe a vantajosa possibilidade de aprendizado com as experiências ocorridas anteriormente (PIRES, 1999).

Com a aprovação da Lei Geral de Telecomunicações – LGT e a conseqüente privatização do sistema Telebrás em 1998 houve a abertura de espaço para a

concorrência, e o consumidor passou a ter um leque maior de produtos e de serviços disponíveis, bem como a opção de pagar preços mais justos para a obtenção destes.

Neste novo contexto, o modelo de privatização adotado contemplou a existência de operadoras regionais, tendo em vista que isso permitiria a criação de incentivos para o alcance dos objetivos de investimento e do cumprimento das metas de universalização. Além disso, o fato de haver vários competidores no mercado reduziria ainda mais o risco de monopólio.

Os novos entrantes foram autorizados a prestar qualquer serviço em qualquer parte do país. À medida que as empresas foram ganhando participação de mercado e aumento da sua capacidade de investimento, elas começaram a obter autorização para expandir seu escopo de atuação geograficamente, até cobrirem todo o território nacional (GOUVÊA, 2008). A partir de 2003, o cenário previsto para o setor pressupunha livre concorrência entre todos os participantes da indústria.

Após a privatização, ocorreu processo de transferência acionária entre os novos acionistas das concessionárias, tendo como principais motivações tanto as horizontais quanto as verticais: 1) a possibilidade de expansão da área geográfica de atuação, 2) o acesso a redes complementares e/ou aquisição de redes já implantadas em locais estratégicos, 3) o acesso a novos serviços e/ou a mercados em crescimento, 4) a presença em áreas fora de suas licenças, 5) a obtenção de nichos de mercados em alto crescimento e 6) o acesso à tecnologia para o desenvolvimento de novo serviços, entre outros.

Os rápidos avanços no processamento de dados e na tecnologia de telecomunicações, trazendo velocidade, facilidade, confiabilidade e redução dos custos de transação, permitiram “quebrar as barreiras geográficas”, gerando um grau de integração e de internacionalização mundial sem precedentes. Dessa forma, diversas empresas adotaram estratégias globais de concorrência na sua atuação empresarial.

Ao invés de as empresas estarem baseadas em concentração geográfica e em prover serviços de voz, a competição passou a ser mais voltada para a expansão da área de cobertura e das funcionalidades.

Uma indústria pode ser classificada como global quando existe alguma vantagem competitiva ao integrar suas atividades em uma base internacional.

Estudos comprovam que uma estratégia de diversificação internacional possui muito mais vantagens do que a de diversificar produtos nacionalmente (SAMBHARYA e HAND, 1990).

Sendo assim, uma empresa de telecomunicações teria duas formas de crescer no mercado global: 1) por meio da entrada direta, com a oferta de seus produtos e de serviços, de recursos próprios; 2) por meio de parcerias com outras empresas.

Como, neste mercado, tempo e velocidade são fatores críticos, assim como a disponibilidade de recursos e a tecnologia compatível, não é desejável que a primeira opção seja a utilizada. Esta entrada então, se daria por meio da formação de alianças estratégicas.

As alianças estratégicas globais (AEGs) são um dos mais recentes desenvolvimentos ocorridos na indústria de telecomunicações, possuindo uma variedade de objetivos estratégicos que são pré-condições para atuar em mercados estrangeiros, notadamente a redução do risco e dos custos de entrada nos novos mercados, a produção de economia de escala em âmbito global, e o compartilhamento de tecnologias e co-produção. Países em desenvolvimento possuem interesse especial na transferência de tecnologia.

Mas, existem alguns problemas à atuação via AEGs tais como a dificuldade de gerenciar as diversas culturas e os diferentes estilos de alianças e de parcerias. Ademais, pode haver o risco de se perder uma competência distintiva para o parceiro, e de ocorrer a diminuição da autonomia organizacional de forma considerável (OH, 1996).

Desta forma, o desafio agora é como balancear a competição e a cooperação no segmento de telecom de forma que se consiga projetar e construir uma rede de comunicação pública para atender às necessidades cada vez mais complexas do mercado global.

Sendo assim, é relevante analisar as implicações das alianças e das redes de relacionamento nesta indústria, dando certo enfoque sobre os processos de fusão e aquisição ali ocorridos recentemente, bem como a formação de alianças estratégicas internacionais.

1.1.

Questão Central da Pesquisa

Na metade dos anos de 1980, aumentou a competição no mercado doméstico brasileiro de telecomunicações, com tendência à redução dos lucros. Em seguida, houve ali uma liberalização gradual, com o início da desregulamentação dos mercados e com a permissão da entrada de serviços estrangeiros nos mercados locais. Surgiram novas tecnologias e novas formas de produção, criando-se serviços inovadores e pressionando para que os custos fossem cada vez menores. Isso pode constituir ameaças e oportunidades no nível da indústria, bem como forças e fraquezas no nível da empresa. Finalmente, houve a privatização do setor, criando novas oportunidades e, ao mesmo tempo o desafio da competição por recursos financeiros, escassos no mundo inteiro.

Diante dos cenários expostos, de constantes mudanças e de diversificação ocorridos no mercado de telecomunicações, a questão central desta pesquisa é: **Quais são as implicações estratégicas, no nível da empresa, das alianças e das redes estratégicas estabelecidas pela Embratel, pela Oi, pela Vivo e pela TIM, com vistas a contribuir à sua vantagem competitiva no contexto globalizado?**

1.2.

Objetivos da Pesquisa

1.2.1.

Objetivo Maior

A pesquisa em questão tem por objetivo maior contribuir com as recentes pesquisas sobre alianças e redes estabelecidas entre as empresas do setor de telecomunicações, principalmente as que endereçaram a importância de se adotar a perspectiva relacional nas análises estratégicas de empresas em alianças e em redes.

O objetivo principal imediato da pesquisa foi de identificar e avaliar as implicações estratégicas para as quatro operadoras enfocadas, dadas suas características, das forças e das fraquezas reais e potenciais trazidas pelas alianças e pelas redes estratégicas.

Neste sentido, este estudo complementa a pesquisa realizada por Gouvêa (2008), cujo foco foi dado nas oportunidades e ameaças no nível da indústria.

1.2.2. Questões Intermediárias

Foram colocadas as seguintes questões intermediárias cujo objetivo é de reunir os subsídios necessários para responder à questão central do problema proposto:

- 1) Como se caracteriza a estratégia de cada uma das empresas estudadas?
- 2) Quais são as implicações estratégicas dos fatores organizacionais no sentido de constituir forças e fraquezas para implementar a estratégia?
- 3) Quais são as alianças estratégicas principais das empresas que constituem sua ego-rede dentro da sua rede de valor?
- 4) Quais são as implicações estratégicas – forças e fraquezas - destas alianças e redes, considerando suas características relacionais no nível da empresa?
- 5) Qual o desempenho das empresas estudadas?
- 6) Em que sentido as implicações estratégicas relacionais – forças e fraquezas - neutralizam ou potencializam as não relacionais?

1.3. Relevância do Estudo

A relevância deste estudo não se dá somente para a academia, mas também para os administradores de empresas.

No que concerne à academia, sua contribuição estaria relacionada à escassez de material sobre o tema em questão. São poucas as análises em gestão estratégica que enfocam o mercado de telecomunicações sob a perspectiva relacional.

Este estudo em particular pretende contribuir para tais análises, considerando não somente o posicionamento estratégico da empresa, mas seus processos internos, de forma a identificar de que maneira as alianças e as redes estratégicas das empresas no setor possam influenciar na obtenção de sua vantagem competitiva ao trazer recursos, incluindo competências diferenciadas e vantajosas.

Já no que diz respeito ao meio empresarial, a conclusão da pesquisa estará relacionada à necessidade de entender melhor como adequar os recursos com a constante transformação do ambiente externo, não só em termos de produtos e de serviços ofertados, mas também nas subseqüentes fusões e aquisições. A mais recente delas foi entre a Oi e a Brasil Telecom ocorrida em dezembro de 2008.

A escolha da Oi, da Vivo, da Tim e da Embratel para este estudo deveu-se à representatividade que cada uma possui na indústria.

A Vivo é uma *joint venture* controlada pela Telefônica e pela Portugal Telecom, e é líder no segmento de telefonia móvel. A Tim, que é controlada pela Telecom Itália, possui cobertura nacional. Já a Embratel é líder no mercado de voz e de transmissão de dados de longa distância. Finalmente a Oi possui expressiva participação no segmento de telefonia fixa, pois, após a compra da Brasil Telecom, passou a ser a maior operadora nacional e a competir de igual para igual com as grandes operadoras controladas por capital estrangeiro. Além disso, a Oi foi pioneira no lançamento de serviços convergentes, sendo responsável por integrar solução de voz, de mobilidade e de dados em um único tipo de produto.

Este estudo pretende não só ilustrar a importância de se considerarem as implicações das alianças e das redes no planejamento estratégico das empresas, como também auxiliar na descrição da cadeia produtiva da empresa, com a finalidade de evidenciar o quanto pode ser importante realizar alianças estratégicas, de forma a explorar as oportunidades do mercado e neutralizar as ameaças, por meio de recursos tanto interno, quanto dos parceiros e da própria rede de relacionamento.

1.4. Delimitação do Estudo

A pesquisa foi realizada considerando as seguintes delimitações:

- 1) Mercado: Contempla o setor de telecomunicações
- 2) Empresas: Oi, Vivo, Tim e Embratel

3) Delimitação geográfica: Território nacional, ou seja, as áreas de concessão adquiridas durante o processo de privatização. Porém, a pesquisa foi aplicada no estado do Rio de Janeiro, devido à relevância que este estado representa em relação aos outros e à facilidade que a entrevistadora, ali residente,

teve para coletar os dados, especialmente as percepções dos executivos das empresas enfocadas. Outro ponto importante é o *market-share*, e o nível de competitividade existente nesta região. Juntos, estes fatores contribuem para que o campo de análise fique mais rico em se tratando de alianças e de posicionamento estratégico.

Para a análise das alianças estratégicas internacionais, foi considerado o mercado europeu. Será dado um pequeno enfoque à formação de alianças estratégicas internacionais, para que seja possível apurar o impacto na estrutura organizacional interna de cada empresa com o objetivo de se obter vantagem competitiva no contexto globalizado.

4) Espaço temporal: Foi definido o período compreendido entre o ano de 2008 e o primeiro semestre de 2009 para coleta e análise dos dados, visto que neste intervalo, diversas mudanças ocorreram no setor, o que proporcionou interessantes *inputs* à análise. Em 2008, iniciou-se a portabilidade numérica, a Oi entrou no mercado de São Paulo, e foi aprovada a compra da Brasil Telecom também pela Oi. No início de 2009, a fusão destas duas últimas foi iniciada e, apesar de este processo demandar tempo, a velocidade com que a troca de informações vem ocorrendo, bem como a transferência de conhecimento, significa que este ano é bastante intenso. É importante a análise deste período, não só com enfoque na avaliação dos processos internos, mas também em relação às propostas de acompanhamentos e de melhorias com auxílio dos indicadores de desempenho da empresa.

5) Não serão analisadas as implicações estratégicas dos fatores contextuais e relacionais no nível da indústria, pois isto foi feito no caso da Oi, da Vivo e da Embratel por Gouvêa (2009) e esta pesquisa visa complementar seu trabalho, ao acrescentar uma investigação das implicações estratégicas no nível da empresa.

1.5. Estrutura da Dissertação

A dissertação está composta por seis capítulos. No primeiro capítulo, foi apresentado o problema da pesquisa, os objetivos do estudo e sua relevância, bem como a sua delimitação.

No capítulo seguinte, explica-se o referencial teórico, que contempla não só os resultados da revisão da literatura como a fundamentação teórica onde são descritos os conceitos centrais e o ferramental adotado na pesquisa.

No terceiro capítulo, é descrita a metodologia de pesquisa utilizada, ressaltando o tipo de investigação em questão bem como a escolha e a seleção dos sujeitos, o processo de coleta e tratamento dos dados, encerrando-se com as limitações metodológicas.

O capítulo quatro trata dos resultados da pesquisa, respondendo às questões levantadas na etapa anterior. É neste capítulo que são apresentados e interpretados os resultados obtidos.

No capítulo cinco, os resultados são discutidos, considerando-se o ferramental teórico e as limitações metodológicas. Já o capítulo seis inclui uma avaliação geral da pesquisa com suas conclusões e as sugestões para as investigações futuras.

No anexo são apresentados os instrumentos de pesquisa utilizados, alguns relatos dos respondentes aos questionários e entrevistas aplicadas e algumas tabelas ilustrativas.