

4 Resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados do estudo. De forma a auxiliar com uma melhor compreensão sobre os dados apurados, é realizada inicialmente uma breve análise sobre o mercado de telecomunicações no Brasil, enfatizando a privatização do setor, o papel do órgão regulador, a telefonia fixa e a telefonia móvel, confrontando sempre que possível, com o mercado de telecomunicações no contexto global

Por fim, é apresentado o perfil das empresas estudadas, descrevendo as suas características, assim como os resultados da pesquisa conforme as perguntas presentes nos questionários aplicados.

Vale ressaltar, que a análise correspondente às empresas Embratel e Vivo estão fortemente baseadas no estudo de Gouvêa (2008), que aborda o impacto das alianças e redes no nível da indústria.

4.1. O mercado de telecomunicações no Brasil

4.1.1. Histórico

No início da década de 60, quando ainda vigorava a Constituição de 1946, cabia à União, aos Estados e aos Municípios a exploração dos serviços de telecomunicações.

Havia então, cerca de 1.200 empresas telefônicas no país e sem compromisso com as diretrizes de desenvolvimento e integração nacional.

Em 1972, ocorreu a primeira mudança nesse cenário, foi criada a Telebrás, que iniciou o processo de absorção das diversas empresas que prestavam serviços telefônicos.

A Telebrás, que detinha cerca de 90% da planta de telecomunicações existente no país e atuava em uma área onde viviam mais de 90% da população,

explorou os serviços públicos de telecomunicações até o processo de privatização ocorrido em 1998.

A reforma estrutural ocorrida do setor no Brasil partiu da constatação de que o modelo então vigente, essencialmente monopolista e não diversificado, gerou uma regulamentação não compatível com a nova realidade mundial, ditada por forças inter-relacionadas como a globalização da economia, a evolução tecnológica e a rapidez das mudanças no mercado e nas necessidades dos consumidores.

Desta forma, tinha por objetivo flexibilizar o modelo brasileiro de telecomunicações, eliminando a exclusividade da concessão para exploração dos serviços públicos a empresas sob controle acionário estatal e buscando introduzir o regime de competição na prestação desses serviços, visando, em última análise, ao benefício do usuário e ao aumento da produtividade da economia brasileira.

Um novo modelo institucional começou então a ser concebido buscando adequar a estrutura do setor ao novo cenário que se pretendia para o Brasil, tendo como referência os direitos dos usuários dos serviços de telecomunicações e o incentivo ao aumento da participação de capitais privados, nacionais e estrangeiros.

Em linha com esses objetivos, o governo estabeleceu metas de expansão do sistema, traduzidas na ampliação da oferta de acessos aos diferentes serviços.

Em setembro de 1995, o novo modelo foi implantado no país, tendo como referência os direitos dos usuários, que para tanto deveria assegurar:

- A busca do acesso universal aos serviços básicos de telecomunicações;
- O aumento das possibilidades de oferta de serviços, em termos de quantidade, diversidade, qualidade e cobertura territorial;
- A possibilidade de competição justa entre os prestadores de serviços;
- Preços razoáveis para os serviços de telecomunicações.

A segunda etapa da reforma foi consolidada em 1997, com a conseqüente criação do órgão regulador. O objetivo dessa etapa foi alterar profundamente o modelo brasileiro, de forma que a exploração dos serviços mudasse da condição de monopólio para a de competição e o Estado passasse da função de provedor para a de regulador dos serviços e indutor das forças de mercado. Buscava a

competição na exploração dos serviços e a universalização do acesso aos serviços básicos.

Com base na definição desses aspectos, bem como nas lições aprendidas da experiência de outros países, no conhecimento dos requisitos tecnológicos associados à implantação da competição no setor de telecomunicações e na situação específica desse setor no Brasil, foram explicitadas três questões fundamentais que fizeram parte do arcabouço regulatório:

- A existência de um organismo regulador independente;
- As regras básicas para a justa competição;
- O mecanismo de financiamento das obrigações de serviço universal.

A passagem da condição de mercado monopolista para o novo cenário pretendido tinha como pressuposto, para ser viabilizada, a existência de um órgão regulador que seria a peça chave para inspirar a confiança dos investidores na estabilidade das regras para o mercado. Uma entidade dotada de competência técnica e de independência decisória inspiraria confiança; ao contrário, uma organização sem autonomia gerencial, com algum tipo de dependência restritiva ou sem capacidade técnica, geraria desconfiança e, conseqüentemente, afastaria os investidores.

4.1.2. Análise do setor

É notório que o contexto nacional e internacional das telecomunicações evoluiu muito nestes últimos dez anos desde que foi estabelecido o modelo atualmente vigente.

Apesar do sucesso deste modelo, a estrutura social do país associado ao ambiente dinâmico e à própria evolução do modelo de negócios conclama por atualizações no sistema regulatório.

Neste sentido, a Agência Nacional de Telecomunicações - Anatel vem estudando possíveis atualizações no marco regulatório do setor de maneira a adequá-lo a este novo contexto. Dentre os itens considerados nos estudos, podem-se citar as questões da convergência regulatória observada no mundo todo e da massificação do acesso em banda larga, entre diversos outros.

Destacam-se ainda, as competências da Anatel na adoção de medidas no sentido de impedir a monopolização do mercado, reprimir as infrações à ordem econômica, assegurar o uso eficiente do espectro radioelétrico, bem como de qualquer outro meio natural limitado que seja utilizado na prestação de serviços de telecomunicações brasileiro no contexto internacional.

Contudo, fundamentado nos pilares de competição e universalização, o setor de telecomunicações brasileiro se consolidou como o principal mercado latino-americano e assumiu relevância mundial, sendo:

- O 5º maior mercado móvel no mundo, atrás do Japão, Rússia, EUA e China;
- O 6º maior mercado de fixo mundial, após Índia, Alemanha, Japão, EUA e China;
- O 10º maior mercado de internet no mundo, 2º maior das Américas (atrás dos EUA).

No entanto, o Brasil é formado de extremos, o que dificulta a rentabilização do modelo de negócios.

Segundo relatórios de mercado, a região urbana com as classes mais ricas (A e B) soma 21 milhões de pessoas e as mais pobres (C/D e E), 128 milhões. Na região rural, são, respectivamente, 1 milhão de mais ricos (A e B) e 27 milhões de pobres (C/D e E).

Transposto esse quadro, em termos de comunicações, o âmbito urbano brasileiro está assistido com serviços sofisticados para as classes mais ricas (A/B) e com soluções criativas, como a do celular pré-pago para as mais pobres (C/D e E). Para a região rural, as classes ricas (em torno de 1 milhão de pessoas) só conseguem obter serviços mais caros via satélites, já que o acesso a estas localidades é mais complicado.

Em 2007, 77% dos domicílios tinham acesso aos serviços telefônicos – fixos ou móveis, consolidando os 83,1% dos domicílios na zona urbana e 42,3% na rural, é importante ressaltar que em 1998, ano da privatização, apenas 32% dos domicílios tinham acesso aos serviços. Houve um aumento de 140,6% no período.

Ainda assim, o desafio real é como levar as comunicações às classes menos favorecidas, urbanas ou rurais. O ambiente pobre urbano (128 milhões de pessoas) é propício para se beneficiar com subsídios para o consumidor final. Já no ambiente rural (cerca de 28 milhões de pessoas), as telecomunicações estão

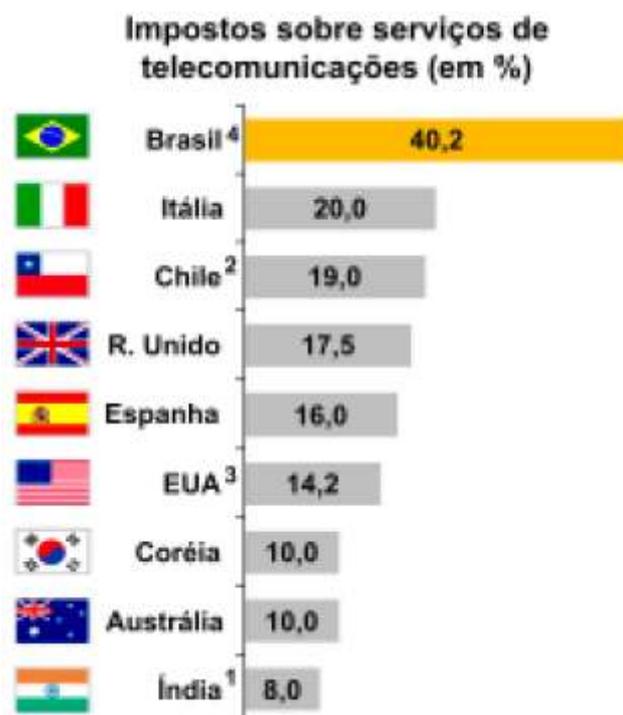
disponíveis (localidades de até 100 habitantes têm um ponto de comunicação) para a população. Esta, porém, em sua maioria, é tão pobre que não tem renda suficiente para usufruir o serviço.

Pontos coletivos de utilização de serviços e implementação de políticas de Estado são necessários para expandir as comunicações, caso se queira levá-las às classes menos favorecidas. É sabido que em países modernos ocorre forte correlação entre a redução da pobreza e a primazia dada pela educação, algo que as comunicações podem ajudar.

Além dos fatores citados acima, outros contribuem para o estrangulamento econômico das comunicações no País. Um deles é o alto custo do capital que degrada o retorno sobre os investimentos efetuados. Outro ponto negativo é a elevadíssima carga tributária – onde o Brasil é campeão –, que chega a restringir o acesso aos serviços pela população de baixa renda.

As prestadoras de telefonia – fixa e móvel – arrecadaram R\$ 10,3 bilhões em tributos no primeiro trimestre de 2009, equivalente a 43,3% da Receita Operacional Líquida de R\$ 23,9 bilhões. Em 2008, estes valores foram R\$ 41,1 e R\$ 96,2 bilhões respectivamente.

Esta é a maior carga tributária do mundo (mais que o dobro do segundo colocado) incidente sobre o valor pago pelo usuário. Em 2008, os tributos atingiram a mais alta taxa histórica em um ano: 42,7% incidente sobre o valor tarifado pelo serviço prestado.



Fonte: Relatório Telebrasil (2015)

Figura 8: Comparativo dos impostos nos principais países do mundo

Cumprе assinalar que a maior parcela desta carga tributária é imposta pelos Governos Estaduais (ICMS sobre os Serviços de Comunicação) que, deste modo, trabalham contra a Política de Universalização dos Serviços de Telecomunicações adotada pelo Governo Federal, pois, onerando o valor pago pelo usuário, inibem o acesso dos usuários de menor renda, inclusive nos celulares pré-pagos e terminais de uso público (orelhões).

Sendo possível afirmar que a redução da carga tributária contribuirá para o aumento da demanda pelos serviços de telecomunicações, principalmente junto às populações de baixa renda.

Em relação ao desempenho, o setor de telecomunicações brasileiro apresenta alguns índices significativos, sua receita de R\$ 116 bilhões corresponde a 7% do PIB, e sua participação na composição do índice Bovespa é de 29%, com ações negociadas no valor de R\$ 134,1 bilhões no primeiro trimestre de 2009.

A nível mercadológico, o aumento da quantidade de assinantes no primeiro trimestre de 2009 foi composto principalmente por 3,0 milhões de assinantes do Serviço de Comunicações Móveis (celular) e 0,4 milhões de assinantes do Serviço de Acesso à Internet Banda Larga.

No final do primeiro trimestre de 2009, os serviços de telecomunicações eram prestados para 212,4 milhões de assinantes, um aumento de 18,7% em relação aos 179 milhões no final do primeiro trimestre de 2008, sendo compostos da seguinte forma:

- 41,7 milhões com o Serviço Telefônico Fixo Comutado;
- 153,7 milhões com o Serviço de Comunicações Móveis Celulares.

Em conjunto, as prestadoras realizaram o maior plano de investimento da história na expansão, modernização e melhoria da qualidade da prestação de serviços na economia brasileira: R\$ 167,7 bilhões de 1997-2008.

Além do plano de investimento na expansão, modernização e melhoria da qualidade da prestação de serviços, foram aplicados R\$ 37,7 bilhões na aquisição de outorgas para a prestação dos serviços de 1997-2008.

No final de maio de 2009, detinham outorgas para a prestação dos seguintes serviços de telecomunicações 1.639 empresas (contra 1.393 no final de 2008):

- 6 concessionárias do Serviço Telefônico Fixo Comutado;
- 99 autorizatarias do Serviço Telefônico Fixo Comutado;
- 1.327 detentoras de outorgas do Serviço de Comunicação Multimídia;
- 176 detentoras de outorgas do Serviço de TV por Assinatura;
- 31 detentoras de outorgas do Serviço Móvel Pessoal (Celular).

Sendo os principais grupos atuantes no Brasil:

	Fixo	Celular	B Larga	TV por assin.
Telefônica/Vivo	Telesp	Vivo*	Telesp	TVA
Oi/BrT	Oi/BrT	Oi/BrT**	Oi/BrT	Way
Claro/Embratel/Net	Embratel	Claro	Net e Embratel	Net
Tim	-	Tim	-	-

Fonte: TELECO (15/08/09)

Figura 9: Principais grupos de Telecom atuantes no Brasil

Segundo estimativa da IDC (consultoria especializada em mercado de telecomunicações), o mercado nacional de serviços de telecomunicações deve crescer 6% ao ano até 2012.

Porém, quando medido por 22 fatores de avaliação da competitividade do país num grupo de cinco países em desenvolvimento – BRICM, formado

por Brasil, Rússia, Índia, China e México – o Brasil classificou-se em último lugar do grupo, com apenas 9% dos fatores com alto desempenho. Estes fatos colocam em destaque a importância das políticas públicas para o setor de telecomunicações como alavanca para aumentar a competitividade do país.

4.1.3. O mercado de telefonia fixa

As telecomunicações fixas são regulamentadas pela Lei Geral das Telecomunicações (LGT), operam com competição limitada e sua base instalada diminui 2% a cada ano.

Com relação às modalidades, pode ser dividido em três: serviço local, serviço de longa distância nacional e serviço de longa distância internacional.

Existem seis concessionárias de telefonia fixa, sendo cinco de telefonia local e de longa distância na sua área de concessão – Oi (antiga Telemar), Brasil Telecom, Telefônica, CTBC e Sercomtel – e a Embratel, concessionária de longa distância nacional e internacional em todo o território nacional.

Os telefones fixos estão presentes em todos os municípios brasileiros, num total de 37.122 localidades (no final do primeiro trimestre de 2009), mas a sua densidade, de 22 terminais por 100 habitantes, ainda é baixa quando comparada com os padrões mundiais.

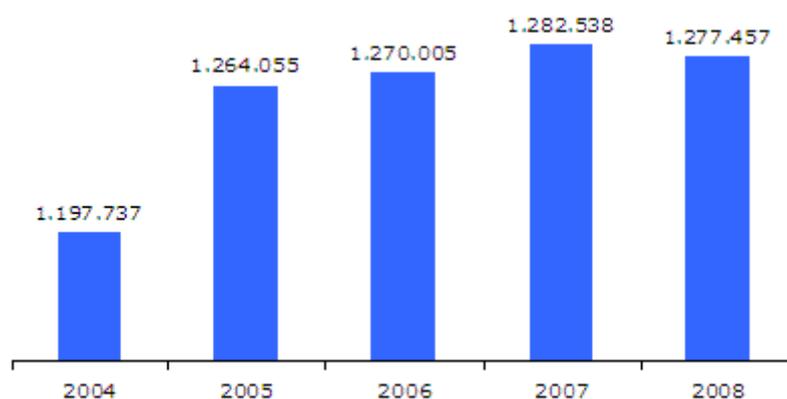
Ano	Acessos Instalados	Acessos em Serviço	Acessos em Serviço/100 hab.
2008	61,0	41,1	21,6
2007	52,7	39,4	20,9
2006	51,2	38,8	20,8
2005	50,5	39,8	21,6
2004	50,0	39,6	21,7
2003	49,8	39,2	21,8
2002	49,2	38,8	21,9
2001	47,8	37,4	21,4
2000	38,3	30,9	17,9
1999	27,8	25,0	14,7
1998	22,1	20,0	12,0
1997	18,8	17,0	10,3
1996	16,5	14,8	9,1
1995	14,6	13,3	8,3
1994	13,3	12,3	7,8

Fonte: TELECO (15/08/09)

Figura 10: Evolução anual do número de acessos fixos no Brasil.

Na classe C, o telefone fixo já entra em 72% dos lares, ao passo que nas classes D e E, a penetração se restringe a meros 38%.

No contexto global, a quantidade de terminais fixos instalados teve um considerável crescimento de 2004 para 2005, porém após este ano, o crescimento foi praticamente constante, girando em torno dos 0,62% aa.



Milhares	1T08	2T08	3T08	4T08	1T09	ΔTrim	ΔAno
Brasil	42.051	41.936	42.114	43.649	43.687	0,1%	3,9%
França	40.039	40.124	40.172	40.651	ND	-	-
India	39.420	38.920	38.350	37.900	37.960	0,2%	(3,7%)
Mexico	19.814	20.067	20.331	20.668	20.665	(0,0%)	4,3%
Espanha	20.221	20.255	20.101	19.922	19.766	(0,8%)	(2,3%)
Argentina	8.927	8.960	8.987	9.015	9.046	0,3%	1,3%
Colombia	5.496	7.906	7.927	7.929	ND	-	-
Venezuela	5.212	5.619	5.896	ND	ND	-	-
Chile	3.468	3.492	3.499	3.526	3.541	0,4%	2,1%
Portugal	3.600	3.606	3.475	3.464	3.511	1,4%	(2,5%)
Peru	2.697	2.739	2.811	2.877	ND	-	-
Equador	1.839	1.861	1.876	1.906	ND	-	-
Rep. Dominicana	920	936	990	986	974	(1,2%)	5,9%

Fonte: TELECO (15/08/09)

Figura11: Quantidade de telefones fixos nos principais mercados do mundo.

4.1.4.

O mercado de telefonia móvel

A comunicação móvel celular no Brasil, em 2009, completou 19 anos. Teve início em 1990 com a designação de Serviço de Radiocomunicação Móvel Terrestre Público-Restrito Celular. Por preceito legal, esse serviço foi transformado, em 1996, em concessão, com a designação de Serviço Móvel Celular (SMC), sendo posteriormente, em 2002, substituído pelo Serviço Móvel Pessoal (SMP), serviço de telecomunicação móvel terrestre de interesse coletivo e prestado no regime privado.

O SMP, além de representar considerável evolução regulatória, incrementou a expansão da telefonia móvel, marcada por expressivos avanços.

	Operadora	Controlador	Celulares (Milhares)	Market Share
1ª	Vivo*	Telefonica/Portugal Telecom	46.819	29,33%
2ª	Claro	América Móvil	40.486	25,36%
3ª	Tim	Telecom Italia	37.839	23,71%
4ª	Oi/BrT	Telemar	33.874	21,22%
5ª	CTBC	CTBC	483	0,30%
6ª	Sercomtel	Prefeitura Londrina Copel	93	0,06%
7ª	Aeiou	Unicel	19	0,01%

* Vivo inclui Telemig Celular; Oi inclui a Amazônia Celular e BrT.

Fonte: Anatel.

Fonte: TELECO (15/08/09)

Figura 12: Existem no Brasil 7 grupos de operadoras de celular.

O SMP pré-pago, introduzido no Brasil em 1998, teve contribuição acentuada nesse cenário evolutivo, pois, seguindo a tendência mundial, o número de usuários continuou crescendo a taxas mais elevadas que o número de usuários do SMP pós-pago.

Desde a sua adoção, o plano pré-pago deu um grande salto de crescimento. Ao final daquele ano, representava 0,6% da planta de acessos móveis, que evoluiu para 80,6% do total de acessos SMP, índice estabilizado desde 2004.

Celulares (milhares)

Milhares	1T08	2T08	3T08	4T08	1T09	2T09
Vivo*	38.309	40.435	42.277	44.945	45.641	46.819
Claro	31.182	33.112	35.668	38.731	39.587	40.486
TIM	32.533	33.814	35.206	36.403	36.097	37.826
Oi*	18.737	20.299	21.867	24.390	25.884	27.206
BrT	4.578	5.015	5.246	5.605	5.951	6.726
CTBC	387	406	433	447	466	ND

Nota: Celulares ativos na operadora no final do trimestre, conforme divulgado em seus relatórios trimestrais.

* Vivo inclui Telemig e Oi inclui Amazônia

ND - Não Divulgado

Pré-pago (%)

%	1T08	2T08	3T08	4T08	1T09	2T09
Vivo	80,9%	80,8%	80,8%	81,0%	80,7%	80,7%
Claro	80,8%	80,4%	80,0%	79,8%	79,4%	79,2%
TIM	79,2%	79,8%	80,6%	82,0%	82,9%	83,6%
Oi*	83,7%	84,0%	84,0%	84,4%	84,8%	84,8%
CTBC	66,7%	66,7%	69,2%	69,1%	ND	ND
Brasil	80,9%	81,0%	81,1%	81,5%	81,6%	81,8%

* Inclui BrT

Fonte: TELECO (15/08/09)

Figura 13: Desempenho operacional das operadoras móveis.

A nível mercadológico, a móvel (pré e pós-pago) representa 70% dos acessos, assumindo importância em geração de tráfego e receitas (36%).

Os telefones móveis possuem penetração de 36% estão presentes em municípios que correspondem a 87% da população brasileira.

No final do primeiro trimestre de 2009, 96,6% da população tinha acesso ao Serviço de Comunicação Móvel (Celular), sendo que:

- 80,4% da população é servida por 4 ou 5 prestadoras;
- 5,0% da população é servida por 3 prestadoras;
- 4,6% da população é servida por 2 prestadoras; e
- 6,6% da população é servida apenas por 1 prestadora.

No contexto global o crescimento evoluiu bastante a partir do ano 2000, sendo a China o principal mercado, concentrando 37% dos acessos móveis.



Fonte: TELECO (15/08/09)

Figura 14: Quantidade de celulares no mundo.

Milhões	País	1T08	2T08	3T08	4T08	1T09	2T09	ΔTrim	ΔAno
1	China	584	601	624	641,2	670	687	2,5%	14,3%
2	Índia	261	287	315	346,9	392	427	9,1%	48,9%
3	US	259*	262	269,6	273,1	273	276	1,2%	5,3%
4	Rússia	168	173	174,4	187,8	191	197	3,0%	13,6%
5	Brasil	126	133	141	150,6	154	160	3,9%	20,0%
6	Japão	107	108	109	110	112	113	0,9%	4,7%

*Estimado pelo Teleco

Milhões	País	2004	2005	2006	2007	2008	ΔAno
1	China	335	393	461	547	641	17,2%
2	Índia	48	76	149*	234*	347*	36,0%
3	US	181	208	233	255	270**	15,2%
4	Rússia	74	126	152	173	188	8,6%
5	Brasil	66	86	100	121	151	24,5%
6	Japão	91	95	100	105	110	5,1%

Fonte: TELECO (15/08/09)

Figura 15: Principais mercados de celular no mundo.

4.2. Perfil das empresas estudadas

4.2.1. Oi

4.2.1.1. Dados gerais

A Oi é a principal provedora de serviços de telecomunicações da região 1, 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.

Originalmente, através da Telemar Norte Leste S.A., o grupo possui concessão de telefonia fixa em 16 Estados que compõem a Região I e, através da TNL PCS, a autorização para oferecer serviços móveis, sendo pioneira na introdução da tecnologia GSM no Brasil.

Em janeiro de 2009 adquiriu o controle acionário da Brasil Telecom Participações, controladora da Brasil Telecom Operadora, que possui a concessão

de telefonia fixa nos 10 estados da Região II e autorização para operar telefonia móvel nesses estados. Tem ainda, autorização para a prestação de serviços de comunicação de dados, internet e longa distância em todo o território nacional, além de licenças para operar 2G e 3G na Região III (São Paulo).



Fonte: Site Oi (15/08/09)

Figura 16: Área de cobertura da Oi.

No segmento corporativo, a Oi possui extensa rede de transporte nacional e *backbone* internacional, o que a habilita a prestar serviços a grandes corporações, governos e pequenas e médias empresas.

A Oi oferece um leque de produtos de comunicações integrados e convergentes que incluem serviços tradicionais de telefonia fixa, móvel, banda larga, ISP e outros serviços a residências, usuários corporativos de pequeno, médio e grande portes, agências governamentais e outras empresas de telecomunicações.

Em seus resultados, a Oi mostra um saudável equilíbrio entre forte geração de caixa (operações fixas) e o provimento de serviços de alto crescimento (mobilidade e banda larga).

A Oi busca associar a sua imagem a um estilo de vida identificado com atributos como ousadia, agilidade e inovação, resumido nas frases "Oi - simples

assim" e "Sim, eu posso". O grupo objetiva oferecer o que há de mais moderno em serviços de telecomunicações, superando os níveis de exigência dos clientes e do mercado. Para isso, investe fortemente no desenvolvimento de novas tecnologias e no treinamento de seus funcionários, a fim de garantir o melhor atendimento a seus consumidores.

Sendo a primeira companhia integrada no Brasil, a Oi pode mudar a abordagem de suas operações de uma "visão-produto" para uma "visão-cliente" e com isso acabou tornando-se a primeira opção em provimento de serviços de telecomunicações. Além de sinergias operacionais e financeiras, ser uma companhia integrada permite à Oi realizar ofertas também integradas e convergentes, objetivando a fidelidade do cliente, bem como a escala necessária para competir na indústria.

O atual momento é particularmente desafiador para a empresa, uma vez que se defronta com diversas e relevantes ações, tanto do ponto de vista operacional quanto estratégico:

(a) Consolidação da Brasil Telecom

O processo de consolidação operacional evoluiu bem. Diversas áreas foram integradas, outras estão em sua fase conclusiva, e as mais complexas estarão completando esta etapa ainda durante o ano de 2009.

Neste primeiro momento, as sinergias esperadas foram suplantadas pelos inevitáveis custos e despesas que uma operação de integração de duas grandes empresas normalmente produz.

Já foi iniciado o *turn around* na região II, com o lançamento da marca Oi, do portfólio de produtos de varejo e corporativo, da homogeneização dos canais e dos pontos de venda (previstos para o mês de maio de 2009), dos processos e práticas administrativas e operacionais, bem como da adequação dos sistemas que suportam todas as atividades e a adequação da cultura organizacional.

A empresa aguarda a aprovação formal da CVM para a realização das OPAs mandatórias, evento que permitirá dar o início à simplificação da estrutura corporativa da Oi, mediante a consolidação societária das empresas envolvidas, cuja precisão de conclusão é até o final deste ano.

(b) Lançamento da Oi em São Paulo

O crescimento da base de clientes de telefonia móvel no estado de São Paulo, que em pouco mais de sete meses de operações, já totalizará cerca de 3

milhões ao final de abril de 2009, revela que a decisão de entrada naquela região, bem como da estratégia inicial implementada (“chip avulso”, desassociado do aparelho telefônico). No segundo trimestre de 2009 foram lançados os serviços de banda larga móvel através da tecnologia 3G que, a médio e longo prazo, possibilitará competir em outros segmentos de mercado, com a perspectiva de resultados bastante interessantes para a companhia.

Em termos de resultados, a companhia mantém o ritmo de crescimento sendo que tal desempenho é fruto da evolução dos serviços de telefonia móvel e dos acessos à internet e banda larga:

- No segmento mobilidade de voz, como 9,9 milhões de novos clientes em 12 meses (+45,3%) e 8 milhão no trimestre de 2009, a Oi superou o crescimento do mercado brasileiro (22% em 12 meses e 2,0% no 1T09);
- Os acessos à internet em banda larga fixa (ADSL e cabo), as adições em 12 meses somaram 608 mil acessos e, no trimestre, 117 mil. Na banda larga 3G, as adições via *mini-modems* foram de 70 mil novos usuários, no trimestre;
- A receita bruta consolidada somou R\$ 11,2 bilhões no trimestre, 7,8% superior ao mesmo período de 2008;
- A dívida líquida consolidada atingiu R\$ 19,2 bilhões, com crescimento de R\$ 9,4 bilhões relativamente a dezembro/08, devido à consolidação da dívida líquida da BrT e Invitel.

4.2.1.2.

Caracterização da estratégia atual da Oi

Fazendo referência à tipologia de Mintzberg (1998) e aos constructos de Fahey e Randall (1998), a estratégia de uma organização é caracterizada de acordo com o seu escopo, com seu diferencial competitivo e com as duas metas, tendo em vista a “visão”, a “missão” ou a intenção estratégica da empresa, representada de forma explícita ou implícita.

Importantes também 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 os valores da Oi estão descritos a seguir:

Visão:

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

Valores da companhia e de seus colaboradores:

- Meritocracia: Contribuição e reconhecimento não têm limites;
- Confiança: Através do conceito de onde não se ganha, se conquista;
- Integridade: A ética e a humildade são fundamentais;
- Simples: A simplicidade traz a rapidez e a rapidez traz o sucesso;
- Time: Ninguém sozinho é melhor do que todos juntos;
- Gente: Gente inteligente atrai gente inteligente. O contrário também é verdadeiro;
- Resultado: Nada substitui o lucro;
- Sucesso: Sucesso construído por todos é sucesso repartido por todos;
- Excelência: Conquistar e repartir conhecimento;
- A regra do patrão: O cliente sempre tem razão.

Utilizando como referência o levantamento de informações através de questionários e das entrevistas complementares, **67%** da amostra responderam que a estratégia da Oi é focada predominantemente em **desenho de negócios diferentes**. Os demais responderam que se daria através da diferenciação por marca.

Este resultado condiz com o objetivo da empresa em se manter líder no mercado através da oferta de produtos convergentes, sendo a pioneira neste segmento.

A Oi buscou tirar proveito desta sua principal vantagem competitiva, ofertando um portfólio diversificado e através de uma abordagem orientada ao cliente de forma segmentada.

Criou planos alternativos flexíveis em minutos, de acordo com as necessidades dos clientes, antecipando as novas regras implementadas pelo órgão regulador brasileiro e continua explorando novas tecnologias, principalmente em se tratando de serviços de banda larga.

De acordo com Fahey e Randall (1998), o escopo da estratégia da Oi pode ser caracterizado conforme a seguir:

Produto/ Serviço:

Soluções convergentes, serviços fixos, móveis, banda larga, TV, dados e interatividade.

O principal público é o varejo da classe média-baixa renda, sem excluir os clientes corporativos, como governos e instituições, porém em menor escala.

Geográfico:

Após a compra da BrT (Brasil Telecom), a operadora está presente em todo o território nacional, sendo que na região 3, atua apenas com telefonia móvel.

Vertical:

A Tele Norte Leste Participações (TNLP) é formada por 18% do capital da Telemar Participações S.A e por 82% do mercado.



Fonte: Site Oi (15/08/09)

Figura 17: Participação acionária da Oi

A comercialização de serviços e as ações de marketing constituem o escopo vertical da Oi.

Stakeholders:

São os órgãos governamentais (Anatel, Ministério das Comunicações, Cade, PROCON, CVM, governos municipal, estadual e federal), clientes, fornecedores, acionistas, sindicato (SINTTEL) e a sociedade em geral, em função da relevância da atividade exercida.

Em relação à empresa, na opinião dos entrevistados, os *stakeholders*, privilegiam predominantemente os interesses dos clientes e dos acionistas da empresa.

4.2.1.3. Os fatores organizacionais

Este item se refere ao passo 3 da metodologia de análise estratégica utilizando o modelo SNA, que contempla a identificação dos fatores organizacionais da Oi e de suas implicações estratégicas no sentido de constituírem forças e fraquezas (reais e potenciais).

Para isso, foram utilizados os constructos do modelo Macedo-Soares GI (2000) e de Vollman (1996).

Os resultados referentes às implicações estratégicas das variáveis independentes principais, ao constituírem forças e fraquezas, reais e potenciais, foram analisados por meio de confrontação dos atributos desejáveis para cada variável com os dados obtidos das entrevistas, da pesquisa documental e dos questionários, sendo apresentados no quadro seguinte:

Categoria de Variáveis	Variável	Atributos Necessários/ Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
Organização <i>Hard</i>	Estrutura Organizacional	Flexível, achatada, com alto grau de descentralização de poder.	Horizontal, flexível e com alto grau de descentralização do poder.	x			
	Equipes	Multifuncionais, interfuncionais, com alto grau de <i>empowerment</i> .	Multifuncionais, interfuncionais, com alto grau de <i>empowerment</i> . Foco cliente e no <i>time to market</i> . Com objetivos claramente definidos.	x			
	Processos	Mapeados/ documentados. Em sua maioria, horizontais e interfuncionais. Em telecomunicações, vale ressaltar a importância dos processos técnicos: TI e engenharia (Gouvêa, 2008). Necessário a atualização dos mesmos, sempre que existir a necessidade, pois o setor de telecomunicações é bastante dinâmico.	Existe interfuncionalidade, a maioria das atividades está mapeada e são constantemente atualizados. Sendo processo mais crítico e que não pode deixar de ser mapeado, o relacionado ao atendimento a clientes.	x			
	Sistemas Gerenciais	Integrados através dos processos interfuncionais, com foco orientado ao cliente. Possibilidade de medição de desempenho dos processos-chave. Devido a diversidade de serviços/ produtos oferecidos os sistemas precisam gerenciar toda cadeia de relacionamento com os clientes.	De uma maneira geral, os sistemas são rápidos, geram informações confiáveis, rápidos e com fácil acesso. Porém, ainda desintegrados. Visto que, é foco da companhia continuar liderando o mercado de produtos convergentes, um sistema que consolide a informações de todos os segmentos e de todos os produtos por segmento, se torna cada vez mais necessário.		x		
	Sistemas Educacionais (Treinamento)	Sistema de educação contínua voltado não só para os gestores como também para os demais funcionários, visando a aquisição de competências necessárias à melhoria contínua dos processos e desempenho, aquisição de novas tecnologias e, para a capacitação da atividade operacional.	Existência da UNIT (Universidade Telemar), que possui cursos pontuais relacionados à operação. Existe ainda o Programa de Desenvolvimento Acelerado (PDA), que visa capacitar profissionais, com foco no médio/ longo prazo, para a sucessão de cargos executivos. E, recentemente a empresa implantou o <i>e-learning</i> onde o funcionário pode realizar cursos através de uma sala virtual. Mas ainda assim, a maioria dos treinamentos contempla um grupo específico, se concentrando mais nas áreas técnicas e operacionais. É importante que as demais áreas também estejam igualmente envolvidas nos processos de treinamento.		x		
	Sistemas de Medição	Visíveis, abrangentes, consistentes, adaptáveis às mudanças, integrando todos os subsistemas de medição, incluindo medidas de desempenho, alinhados aos objetivos explicitados na estratégia.	Apesar de consistentes, visíveis e abrangentes, não conseguem abordar ponta dos processos chave e são morosos na adaptação às mudanças do ambiente. E, várias medidas de desempenho estão alinhadas aos objetivos explicitados na estratégia, porém não todas.				x
Sistemas de Reconhecimento e Recompensa	Sistema de avaliação de desempenho dos funcionários e remuneração, integrados com o sistema de medição de desempenho geral da empresa e demais indicadores estratégicos.	Apesar de possuir sistemas organizacionais de medição de desempenho desenvolvidos e atualizados, como a avaliação 360 graus para os gestores e recentemente ter substituído da 180 graus, pela 270 graus para os funcionários, os sistemas não estão integrados aos de medição de desempenho dos processos indicadores estratégicos, sendo possível que o resultado de uma avaliação seja completamente desvirtuado.			x		

Continuação:

Categoria de Variáveis	Variável	Atributos Necessários/ Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
Organização <i>Soft</i>	Cultura Organizacional	Cultura voltada para a melhoria contínua do desempenho da organização e orientada para os clientes e demais <i>stakeholders</i> , com preocupação com a qualidade de vida e com a ética. Devido ao possível crescimento do índice de <i>turn over</i>, a cultura organizacional deverá ser voltada para a satisfação interna dos funcionários (Mendonça, 2008). Com a transformação no setor de telecomunicações, devido a criação e à mudança constante de tecnologias, se faz necessário uma cultura voltada para a inovação.	Cultura orientada para a melhoria da performance organizacional, com foco nos clientes e demais stakeholders e também, preocupada com a qualidade de vida dos funcionários e com a ética, de certa forma, porém não completamente, preocupada com a satisfação interna dos funcionários.	x			
	Estilo de Liderança	Comprometimento da gerência com a estratégia, de divulgá-la, com a preocupação de alocar os recursos necessários ao atingimento dos objetivos estratégicos. Também se faz necessária a liderança do tipo <i>coaching</i>, com tomadas de decisão relativamente rápidas, por causa da característica do setor.	O estilo de liderança predominante é a democrática, que é participativa ou consultiva (com <i>coaching</i>), este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório. Além disso, há comprometimento da alta gerência em divulgar a estratégia e em alocar os recursos necessários visando ao atingimento dos objetivos estratégicos.	x			
	Comunicação Informal	Inter-funcional e ampla, com a ocorrência de constantes <i>feedbacks</i> sobre as metas estabelecidas, bem como sobre as medidas de desempenho e os planos de ação estabelecidos.	Comunicação altamente descentralizadas, extensiva e inter-funcional, com vistas ao alcance das metas e das diretrizes estratégicas da empresa, com a ocorrência de constantes <i>feedbacks</i> sobre as metas estabelecidas, bem como sobre as medidas de desempenho e os planos de ação.	x			
	Código de Ética	Orientação dos funcionários voltada para os valores éticos da empresa.	Código de ética amplamente divulgado, contendo a definição das normas e práticas a serem seguidas e sobre eventuais punições, caso seja necessário,	x			
Tecnologia <i>Hard</i>	Tecnologia da Informação	Sistemas abrangentes, integrados, automatizados e abrangendo todos os níveis decisórios. Em telecomunicações, além dos sistemas administrativos são levados em consideração os sistemas operacionais (plataformas de telecomunicações) e de atendimento	A empresa possui um sistema de tecnologia da informação automatizado e porém não integrado, o que dificulta o lançamento de produtos e serviços no tempo e frequência exigidos pelo mercado.		x		
Tecnologia <i>Soft</i>	Metodologias e Técnicas Específicas	Metodologia de gestão de projetos, treinamentos, programas de desenvolvimento novas soluções e de incentivo, voltados para o cliente, visando crescimento futuro.	Existência de metodologias de gestão de processos, presença da Área de Qualidade para melhorias operacionais. Programa de desenvolvimento de <i>green belts</i> e <i>black belts</i> . Desenvolvimento de técnicas de análise e solução de problemas.	x			
	Inovação	Novas soluções de voz e dados (Mendonça, 2008), crescimento dos produtos convergentes (junção de várias tecnologias para atender as necessidades específicas de um determinado público-alvo), novas formas de atendimento ao cliente (através de novos canais de comunicação) e diversificação dos serviços de valor agregado.	A Oi se posiciona no mercado como uma empresa inovadora, principalmente no que tange a oferta de produtos convergentes. Mas, além disso, também é vista como uma empresa que inova nas soluções de dados e de voz e diversifica na oferta de serviços de valor agregado (torpedos, chat, jogos, interatividade em geral).	x			

Continuação:

Categoria de Variáveis	Variável	Atributos Necessários/ Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
Físicos	Infra-estrutura	Instalações, equipamentos e sistemas de controle de possibilitam a prestação dos serviços de telecomunicações, além das atividades de retaguarda como: treinamento, gestão financeira, jurídica e regulatória, entre outros (Mendonça, 2008).	De uma forma geral, a infra-estrutura foi bem avaliada. Porém com relação às instalações prediais, necessitam de melhoria. As reuniões são realizadas nos "cafés" e nas baias dos funcionários. Também as áreas estão divididas em prédio distintos espalhados por toda cidade.			x	
Pessoas	Talentos e Competências	Experiência, habilidades, conhecimento e potencial para adquirir as necessárias competências visando o desenvolvimento de novas metodologias e práticas, que incluem a solução de problemas, aprimoramento de processos e sistemas de medida balanceados com o objetivo da melhoria contínua dos processos de desenvolvimento do portfólio de soluções.	Em linhas gerais, o time é muito bom. Mas, devido ao processo de reestruturação ocorrido impulsionado pela compra da Brt, a empresa perdeu profissionais com elevado conhecimento histórico dos seus processos operacionais.		x		
Financeiros	Geração de Caixa	Alta capacidade de geração de caixa com a garantia de liquidez aos acionistas, financiando a manutenção das atividades e gerando o crescimento a longo prazo.	A expectativa da empresa é de poder chegar ao final do ano de 2009 com uma relação "Dívida Líquida/ Ebitda" em torno de duas vezes. A contínua redução na taxa de juros básica, praticada pelo Banco Central do Brasil, deverá resultar em menores pressões nas despesas financeiras neste ano, contribuindo sobremaneira para que essa meta seja alcançada conforme o esperado .		x		
	Rentabilidade	Retorno sobre os ativos, sobre o capital empregado e sobre os investimentos realizados, preservando a atratividade do negócio.	Retorno sobre o ativo apresentando queda devido ao aumento de Capex (investimentos) e de endividamento, em decorrência da aquisição da Brasil Telecom.				x
Performance/ Desempenho	Dimensões Quantitativas (variáveis tangíveis)	Financeiras: Alto retorno para os acionistas, alta geração de caixa (alta liquidez) e rentabilidade acima da média do setor.	Os indicadores tendem a não ser tão bons devido ao endividamento da empresa para a aquisição da BrT.				x
		Operacionais: Baixo custo, aumento do market-share, redução do índice de reclamação dos clientes, serviços realizados dentro dos prazos acordados.	A Oi teve um crescimento de 1 p.p no <i>Market Share</i> de 2008 para 2009 e desde então, vem mantendo a sua posição (em torno de 20%). Em relação ao índice de reclamação, para a telefonia móvel houve uma melhora, porém em relação a telefonia fixa, o índice piorou bastante. Os custos tendem a manter um patamar alto até a consolidação do processo de fusão com a BrT.	x			

Continuação:

Categoria de Variáveis	Variável	Atributos Necessários/ Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
Performance/ Desempenho	Dimensões Qualitativas (variáveis intangíveis)	Índice elevado de satisfação dos <i>stakeholders</i> (<i>clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, comunidade em geral</i>).	Índice alto de satisfação, exceto para os acionistas, já que a previsão é de resultado inferior ao dos anos anteriores e para os fornecedores, que estão tendo os contratos revisados, devido a orientação de contenção de despesas.				x
		Qualidade dos produtos e serviços, acima da concorrência.	Mesmo com o prazo apertado para o lançamento de produtos e ofertas, a percepção de qualidade é superior em relação a concorrência.	x			
		Reputação quanto a atendimento das questões sociais, ambientais e regulatórias.	Presença do Oi Futuro, antigo Instituto Telemar, com a realização de programas sociais voltados para a educação. Existência do programa <i>Junior Achievement</i> , que consiste numa proposta onde os funcionários ministram palestras em escolas de rede pública. Estas iniciativas já tiveram um maior foco da empresa. Deverão ser reforçadas ainda este ano. No que se refere ao meio ambiente, existem oportunidades de desenvolvimento de projetos.			x	
		Capacidade de inovação para atender as demandas potenciais dos clientes.	A empresa tem este posicionamento e consegue atender bem a demanda de mercado.	x			

Quadro 7: Fatores organizacionais e suas implicações estratégicas, no sentido de constituírem forças e fraquezas – Oi.

4.2.1.4.

Identificação e avaliação das implicações estratégicas das alianças e redes no nível da empresa

A seguir, foram estruturadas informações que possibilitam a análise detalhada das implicações estratégicas, no nível da empresa, das alianças e das redes formadas pela Oi.

Inicialmente foram identificados os atores – chave e parceiros da empresa, além das alianças firmadas com cada parceiro.

Depois, foram descritas as características das alianças da ego-rede, sendo esta representada graficamente e por fim, realizada a análise das implicações estratégicas, no nível da empresa, da rede de alianças formada.

4.2.1.4.1.

Identificação e classificação das alianças estratégicas

De acordo com os dados da pesquisa realizada, conclui-se que os principais atores estratégicos, responsáveis pela formação de parcerias com a Oi, são os **clientes, fornecedores, os concorrentes e complementors**.

Conforme as informações coletadas através dos questionários, a distribuição dos principais parceiros da Oi ficou da seguinte forma, sendo que todos os respondentes classificam as alianças estabelecidas como **multilaterais**:

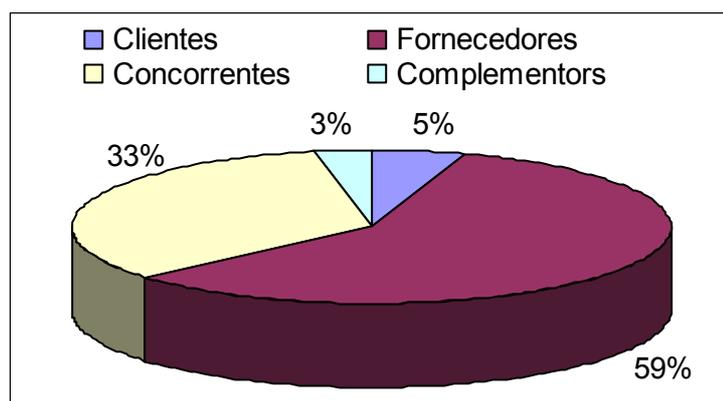


Figura 18: Principais parceiros da Oi

Os fatores predominantemente determinantes na tomada de decisão para o estabelecimento de alianças estratégicas na Oi, segundo os respondentes dos questionários são: o acesso ao capital social proporcionado por novos

relacionamentos, a possibilidade de compartilhar recursos e competências complementares, o ganho atrelado ao melhor gerenciamento do risco e a possível redução de custos na entrada em novos mercados. A distribuição dos demais fatores se encontra relacionada na figura abaixo:

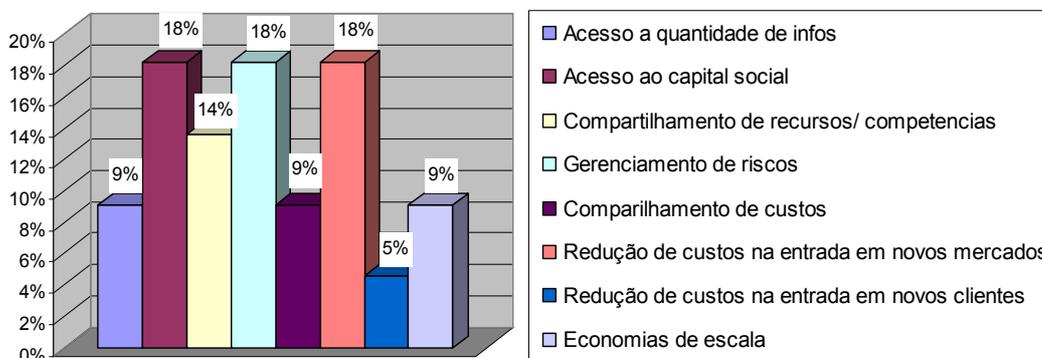


Figura 19: Fatores determinantes para o estabelecimento de alianças estratégicas.

4.2.1.4.2.

As principais alianças com cada parceiro

Através dos três métodos empregados na elaboração deste estudo (aplicação de questionário, pesquisa documental e entrevistas complementares) foi possível identificar as principais alianças associadas a cada tipo de parceiro, conforme demonstrado a seguir:

Com os clientes:

No varejo, as alianças são reforçadas por meio de acordos e de **contratos de prestação de serviços**, seja na aquisição de um novo plano, ou mesmo na renovação de um contrato.

Porém elas são mais freqüentes no mercado corporativo, com os **contratos de fornecimento de longo prazo**, onde o cliente, normalmente por obter condições diferenciadas de pagamento, de preço de assinatura e de tarifa, é fidelizado na base por um período mais longo.

Com os fornecedores:

Quanto aos fornecedores, destacam-se os **contratos de prestação de serviço e de fornecimento de longo/ prazo**, principalmente em se tratando da parte de infra-estrutura (hardware e software), onde o risco de comprometer a qualidade do serviço é alto.

Dependendo do segmento, particularmente no B2B e no de novos negócios, também é comum a realização de **P&D em conjunto**, já que é necessário oferecer produtos inovadores com uma agilidade maior que nos demais segmentos.

Com os concorrentes:

Destacam-se as **fusões e aquisições**. Desde 2000 o histórico da empresa demonstra este tipo de comportamento.

Neste ano, a empresa unificou as centrais de atendimento das 16 operadoras regionais e criou a Contax.

Em 2001, integrou as 16 empresas do norte, no nordeste e no sudeste da Telemar, para formar uma empresa única. Em 2002, a Oi foi criada com o alcance de 1,4 milhões de clientes de dezembro do mesmo ano.

Em 2006 a empresa adquiriu a Way TV, maior *player* do mercado de TV Digital em Minas Gerais.

Em 2007, foi adquirida a Paggo, operadora de cartão de crédito via celular.

Nos anos seguintes (2008 e 2009), a Oi assumiu o controle acionário da Amazônia celular e da Brasil Telecom, respectivamente, passando a atuar em todo território nacional.

Com os complementors:

Com os *complementors*, o tipo de aliança mais comum são os **contratos de fornecimento de longo prazo**.

Normalmente, são firmados com empresas provedoras de conteúdo ou de serviços de valor agregado.

A finalidade é que todo o conhecimento destas empresas seja repassado à Oi e por ela adquirido. Também existe a preocupação de exclusividade, dependendo do conteúdo comercializado.

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

No próximo item, serão apresentadas a ego-rede da Oi e as suas características:

4.2.1.4.3.

A ego-rede da Oi e suas características

Baseado nos levantamentos e entrevistas realizados foram identificadas as principais características das alianças entre a Oi e os seus atores-chave.

A Quadro abaixo 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 natureza.

Foram considerados como os principais parceiros da Oi, os seus clientes, fornecedores, concorrentes e os *complementors* – estes últimos com percentual de participação muito reduzido se comparado com os demais.

Parceiro	Tipos de Alianças	Estrutura	Composição	Modalidade
CLIENTES	a. Acordo/ Contrato de Prestação de Serviços b. Acordo/ Contrato de Fornecimento de Longo Prazo	ESCOPO: Em termos de amplitude e número de laços: amplo Escopo Geográfico: Regional	Recursos-chave: Financeiros e Inovação Volume: Satisfatório Acesso: Difícil	Força da Conexão: Média Natureza: Oportunistica
FORNECEDORES	a. Acordo/ Contrato de Prestação de Serviços b. Acordo/ Contrato de Fornecimento de Longo Prazo c. P&D conjunto	Em termos de amplitude e número de laços: amplo Escopo Geográfico: Global	Recursos-chave: Tecnológicos Volume: Satisfatório Acesso: Fácil	Força da Conexão: Forte Natureza: Colaborativa
CONCORRENTES	a. Fusões e Aquisições	Em termos de amplitude e número de laços: restrito Escopo Geográfico: Regional	Recursos-chave: Talentos e habilidades, físicos e Volume: Insuficiente Acesso: Difícil	Força da Conexão: Fraca Natureza: Oportunistica
COMPLEMENTORS	a. Contratos de Fornecimento de Longo Prazo	Em termos de amplitude e número de laços: amplo Escopo Geográfico: Regional	Recursos-chave: Recursos tecnológicos e financeiros Volume: Satisfatório Acesso: Fácil	Força da Conexão: Média Natureza: Oportunistica

Quadro 8: Principais características das alianças entre a Oi e seus principais parceiros.

Quanto aos **fornecedores** e aos **complementors**, os acordos são predominantemente de fornecimento de longo prazo, e as alianças possuem escopo amplo, com volume de recursos satisfatório e de fácil acesso. Em relação aos fornecedores, são de natureza colaborativa. Já para os *complementors*, são classificadas como oportunísticas.

Para os **clientes**, predominam os contratos de prestação de serviços, com escopo amplo e volume satisfatório, porém, com difícil acesso e natureza

oportunistica. Vale ressaltar que o recurso-chave, está em consonância com o objetivo da empresa, a inovação.

Por fim, os **concorrentes**. Para estes parceiros, a Oi se vale de fusões e aquisições, sendo restrito o escopo e de difícil acesso. Também, com natureza oportunística e volume de recursos insuficiente.

Abaixo, segue a representação gráfica da ego-rede da Oi:

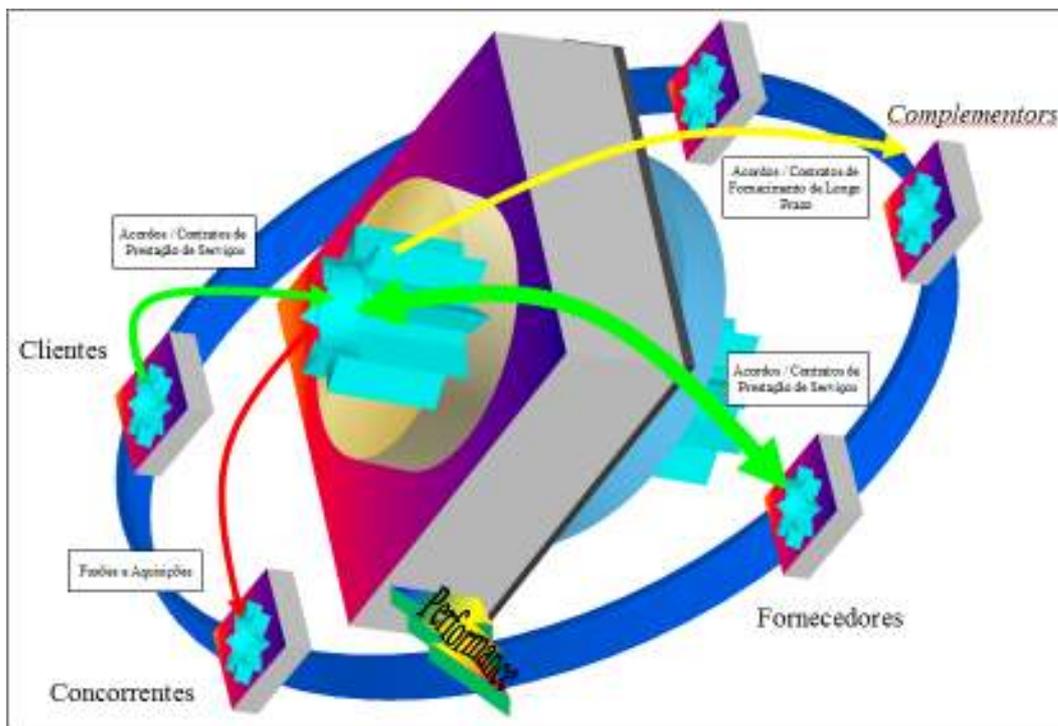


Figura 20: Ego-rede da Oi

Foram destacados os principais tipos de aliança, cada uma representada por uma cor, espessura e direcionamento da seta.

As linhas verdes representam os acordos/ contratos de prestação de serviço, celebrados entre a Oi e seus clientes e fornecedores. As fusões e aquisições são representadas pela linha vermelha, enquanto que a linha amarela representa os acordos/ contratos de fornecimento de longo prazo entre a empresa e seus *complementors*.

Em relação à espessura, quanto mais grossa for a linha, mais forte é a conexão entre a empresa focal e os seus parceiros. Já a direção da seta representa a natureza das alianças: quando forem bidirecionais, é porque se trata de uma aliança colaborativa, enquanto quando tiver uma direção apenas, se trata de aliança oportunística. As pontas indicam o ator explorado.

4.2.1.4.4.

As implicações estratégicas, no nível da empresa, da rede de alianças formada pela Oi

Utilizando a lista de constructos referente às implicações da análise relacional no nível da empresa, são descritas a seguir, as dimensões – chave das alianças da Oi, considerando a estrutura da rede, a composição da rede, os tipos de laços e por se tratar de uma análise no nível da empresa, o gerenciamento da rede.

Em relação à estrutura da rede, os itens densidade e escopo já foram abordados no item anterior. O mesmo ocorre com a composição da rede (para o acesso aos recursos dos parceiros) e em relação aos tipos de laços (forças das conexões e natureza dos laços).

Para a análise da **centralidade**, ou seja, a posição relativa da Oi em relação aos demais componentes da rede, grande parte dos respondentes (65%) concordou que a Oi ocupa posição central se comparado aos demais componentes da sua rede. Abaixo, um resumo das opiniões dos profissionais que responderam a pesquisa.

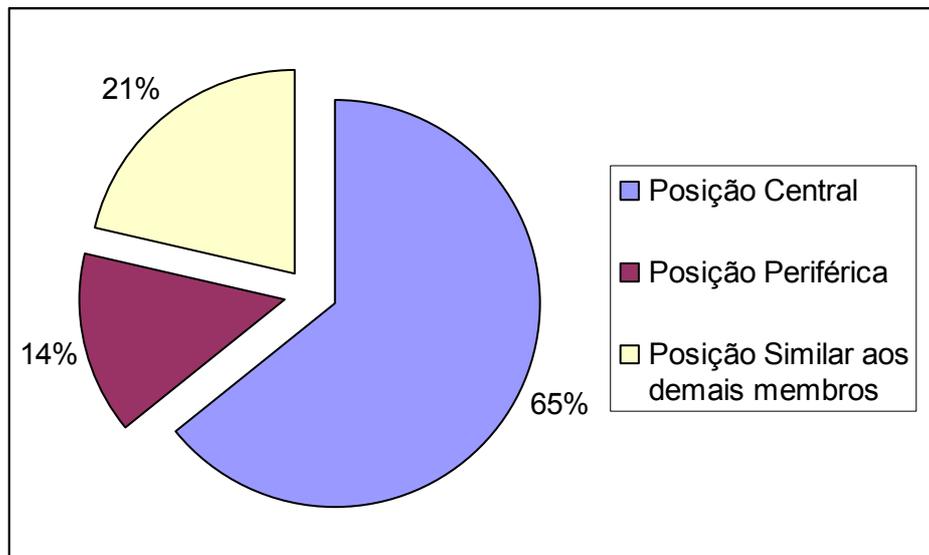


Figura 21: Percepção de centralidade (percentual calculado sobre uma média de 8 respondentes).

Também é percebido que a empresa procura estabelecer relacionamentos para ocupar posição central nos blocos estratégicos que estão se formando e no *ranking* das dez maiores empresas mundiais do setor de telecomunicações.

A existência de **equivalência estrutural e de orifícios** e percebida por 70% dos respondentes.

Por ser a principal provedora de serviços de telecomunicações da região em que opera, a maior operadora do país em faturamento e a maior empresa de telefonia fixa da América do Sul com base no número total de linhas em serviço, a Oi possui uma **identidade forte** enquanto empresa focal.

Em relação ao **acesso aos recursos da empresa focal**, 80% responderam que consideram fácil, reconhecendo a sua importância para a vantagem competitiva, uma vez que, desta forma, as empresas podem adquirir recursos e informações valiosas que permitam que elas ajam mais rapidamente que seus rivais.

Em relação aos parceiros, considerada a importância e a divergência dos resultados, é interessante demonstrar, de forma aberta, o resultado apurado para o acesso aos **recursos da empresa parceira**:

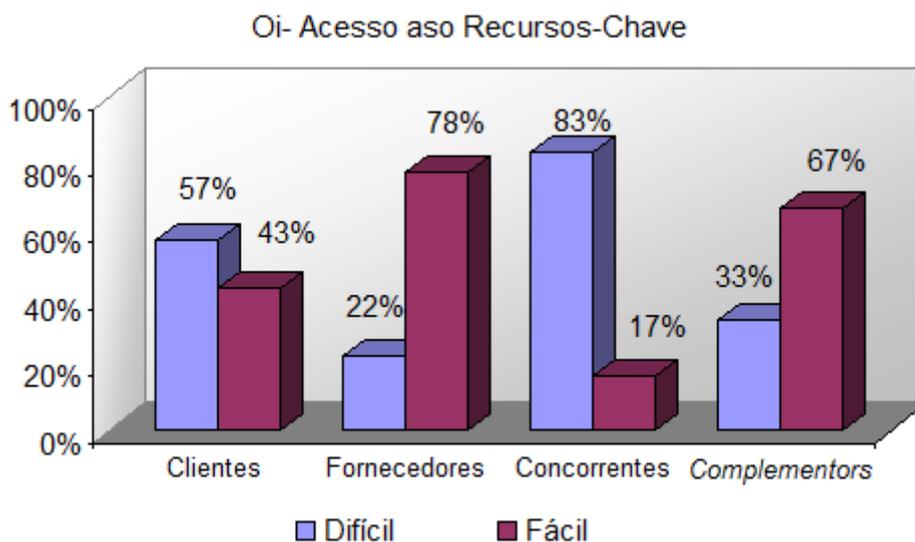


Figura 22: Classificação do grau de dificuldade para o acesso aos recursos-chave dos parceiros.

As implicações estratégicas da ego-rede da Oi, no nível da empresa, estão classificadas no quadro abaixo:

Constructos	Indicadores	Implicações Estratégicas
1. ESTRUTURA DA REDE	Alta densidade de laços com escopo predominantemente regional	Força Potencial: Constituída pelo fato de que a Oi possui muitos relacionamentos diretos e indiretos com outras organizações que a colocam a disposição de múltiplos fluxos de recursos (knowhow tecnológico, disponibilidade de novas tecnologias, informações sobre os mercados e formas inovadoras de comunicação).
	Acesso a recursos: Capital informacional, recursos tecnológicos, talentos e competências	Força Real: Pois as redes das quais a Oi participa podem lhe proporcionar recursos valiosos, como: informações sobre idéias inovadoras, critérios de valor para os clientes, oportunidades de negócio e <i>benchmarking</i> para o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias.
	Posição central em relação aos demais membros da rede	Força Real: Pela centralidade relativamente alta da Oi, ao permitir à empresa "aprisionar" clientes e fornecedores-chave, mantendo competidores afastados, ou em posição desfavorável, e ao aumentar seu capital informacional, em especial conhecimento das necessidades de seus clientes. Em termos de força de trabalho, contribui para a queda do turn-over por se tratar da empresa focal, com elevado grau de importância perante os demais competidores.
	Equivalência Estrutural: Existência	Força Potencial: Pelos relacionamentos estruturalmente equivalentes com os fornecedores de conteúdo, de TV, de novas tecnologias e novas formas de comunicação em geral, ao possibilitar a identificação de novos nichos de mercado e a aproximação com novos clientes potenciais.
	Orifícios Estruturais: Existência de vários	Força Real: O diferencial da Oi é a inovação, desta forma ela possui vários parceiros conectados a ela. Em termos de obtenção de informações privilegiadas, isto se traduz em força para a empresa.
2. COMPOSIÇÃO DA REDE	Identidade/ Status da Empresa Focal	Força Real: A Oi atua no mercado nacional e é forte concorrente no mercado de inovação e convergência. Possui grande quantidade de recursos valiosos principalmente quando relacionados a talentos e competências, distintivos e difíceis de imitar, como a cultura organizacional e o foco em inovação.
	Identidade/ Status dos Parceiros	Força Potencial: Pelo alto status dos seus diferentes parceiros que ajuda a atrair novos. E, ao poder privar não-participantes e novos entrantes de informações valiosas. Força Real: Na formação de redes de fornecedores, em sua maioria recorrentes, considerando que a confiança existente beneficia ambas as partes. Os maiores exemplos são com as empreiteiras (para os serviços que o técnico tem que ir à campo) e os fornecedores de infra-estrutura de rede.
	Volume e Acesso aos Recursos dos Parceiros em geral satisfatório	Força Real: Pelas alianças com as empresas parceiras que detêm recursos valiosos. Fraqueza Real: Pela dificuldade de acesso aos recursos valiosos dos concorrentes.

Continuação:

Constructos	Indicadores	Implicações Estratégicas
3. TIPOS DE LAÇOS	Força das Conexões Média com os clientes e complementors, forte com os fornecedores e fraca com os concorrentes	<p>Força Real: Pelas conexões fortes com os complementors e fornecedores que contribuem para a inimitabilidade de características relacionais positivas e, como consequência, para a vantagem competitiva.</p> <p>Fraqueza Real: Pela conexão fraca com os concorrentes impossibilitando que a empresa obtenha informações relevantes para a melhora de seu desempenho competitivo.</p> <p>Fraqueza Potencial: Pelos laços estreitos com clientes que podem causar desvantagens para o desempenho, na medida em que o poder de barganha dos clientes aumenta.</p>
	Natureza colaborativa apenas com os fornecedores e oportunistica com os demais (clientes, concorrentes e <i>complementos</i>)	<p>Força Real: Com os fornecedores que resulta em ganhos para ambos pois visam contribuir para o aumento da competitividade, na medida em que a confiança se traduz em redução de custos de transação.</p> <p>Fraqueza Real: Com os demais membros, aumentando o desgaste para ambos os lados, incluindo os desgastes financeiros devidos aos altos custos de transação.</p>
4. GERENCIAMENTO DA REDE	Uso de Mecanismos de Governança: Existência/ Não Adequado	Fraqueza Potencial: Existe a oportunidade de melhoria dos indicadores que acompanham o desempenho e também para o alinhamento de processos. Falta a definição, se prevalecerão os formais ou os informais.
	Desenvolvimento de rotinas de compartilhamento conhecimento em baixo estágio de desenvolvimento	Fraqueza Real: A formação de capacitação em alianças pode ser um recurso significativo devido aos crescentes desafios associados à gestão de redes de alianças.
	Volume de Investimentos Inadequado	Fraqueza Real: A empresa não possui um plano de investimentos associado a capacitação da gestão de alianças.
	Processo de gestão de mudança da rede em baixo estágio de desenvolvimento	Fraqueza Potencial: O fato de possuir processos ainda incipientes para a gestão de mudanças pode ser considerada uma limitação séria para a Oi. Isto constitui uma fraqueza potencial, pois a natureza dinâmica do cenário competitivo e das alianças/ redes requer mecanismos para maior adaptação e gestão das mudanças à medida que as alianças evoluem. É recomendável promover treinamentos.
	Tempo de experiência com alianças multiplas bem extenso	Força Potencial: Experiência em alianças bilaterais e multiplas com clientes, fornecedores e concorrentes, ao conferir vantagem em termos da "curva de aprendizagem" e do capital social e informacional sobre possíveis parceiros, reputação, confiança e etc.
	Processos e competências para a gestão de conflitos entre múltiplos parceiros é integrativo	Força Real: Devido a resolução conjunta de problemas que contribui para a criação de um capital relacional e informacional.
	Alta compatibilidade e alta complementariedade para o gerenciamento de conflitos entre múltiplos parceiros	Força Real: Pela busca por parceiros compatíveis em termos de estratégias operacionais e complementariedade de recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, pois fortalece a competitividade da Oi e minimiza potenciais conflitos com os parceiros.

Quadro 9: Implicações estratégicas da ego-rede da Oi, no nível da empresa.

Em relação aos indicadores de desempenho para medir o quanto as alianças estratégicas têm contribuído para o desempenho global da empresa, 80% considera que o critério de avaliação se dá sob os aspectos **financeiros, operacionais, relacionados à satisfação dos clientes e dos stakeholders**.

Quanto aos critérios utilizados pela empresa para buscar compatibilidade entre ela própria e seus parceiros, o que mais se destaca na opinião dos que responderam o questionário é o referente à **estratégia operacional**.

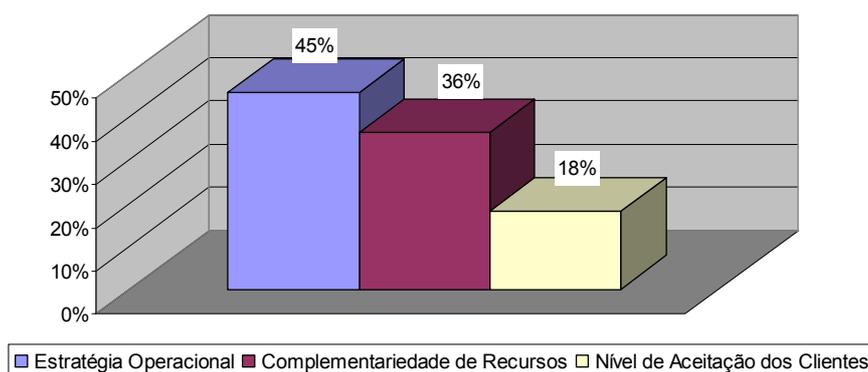


Figura 23 : Critérios utilizados pela Oi para buscar a compatibilidade entre ela própria e seus parceiros.

Quando questionados sobre a caracterização do estágio da empresa em termos de rotinas e processos estabelecidos para compartilhar o conhecimento entre as empresas participantes das alianças nas quais estão inseridas, **100%** classificaram como em estágio **incipiente ou em desenvolvimento**.

Por fim, no que diz respeito **aos processos para assegurar o alinhamento estratégico das alianças formadas pela Oi com a sua estratégia de negócio**, 57% confirmou a existência, enquanto que os outros 43% discordaram que tais processos existam.

4.2.1.4.5. Análise de desempenho da Oi

A Oi foi a empresa de telecomunicações que mais conquistou clientes no primeiro semestre de 2009. De janeiro a junho deste ano, a companhia registrou adições líquidas de aproximadamente 3,9 milhões, ampliando sua base para 59,8 milhões de usuários. Deste total, 21,8 milhões estavam em telefonia fixa, 33,9

milhões em telefonia móvel e 4,1 milhões em banda larga. Os números estão consolidados com os da Brasil Telecom, adquirida em janeiro de 2009.

A expansão no semestre foi liderada pelo serviço de telefonia móvel, no qual a Oi respondeu por 43% do crescimento nacional no semestre. A empresa foi a única que ampliou sua participação no mercado brasileiro nesse período, saltando de 19,9%, em dezembro de 2008, para 21,2%, em junho de 2009.

Em São Paulo, onde estreou em outubro de 2008, a Oi encerrou o semestre com mais de 3,6 milhões de clientes, cerca de 9% do mercado no estado.

Na região da antiga Brasil Telecom (Região II), em apenas dois meses operando com a marca Oi, a companhia elevou em mais de 1 ponto percentual seu *market share* (16,2%, no segundo trimestre, contra 15%, no trimestre anterior).

De janeiro a junho de 2009, 293 municípios foram incorporados à cobertura de telefonia móvel da empresa e 378 municípios se somaram à cobertura de banda larga, que atingiram, respectivamente, 2.604 e 2.373 municípios.

Nos primeiros seis meses do ano, a Oi obteve receita bruta de R\$ 22,4 bilhões, 5,3% superior à de igual período do ano passado.

O Ebitda (lucro antes de despesas financeiras, impostos, depreciações e amortizações) consolidado e ajustado atingiu R\$ 4,8 bilhões, recuo de 7% em relação a igual período de 2008. A variação foi determinada, principalmente, pelo acréscimo de custos gerados pelas operações em São Paulo – que ainda não haviam começado no primeiro semestre do ano passado – e pelos efeitos da uniformização das políticas contábeis entre Oi e BrT. A margem Ebitda ajustada atingiu 32,6%.

No primeiro semestre do ano, a Oi teve resultado líquido negativo de aproximadamente R\$ 135 milhões. Este resultado é explicado, principalmente, por impactos fiscais temporários em razão da amortização do ágio relativo à aquisição do controle acionário da Brasil Telecom.

No quadro abaixo, um resumo dos principais indicadores:

Indicador	Resultado	Período
Cobertura	2.604 municípios	1º Semestre de 2009
Portabilidade	1,9	Abril de 2009
ARPU	R\$ 21,10	1º Trimestre de 2009
Churn	2,3%	1º Trimestre de 2009

Receita Líquida Operacional	R\$ 7,5 Bi	1º Trimestre de 2009
EBITDA	R\$ 234 MM	1º Trimestre de 2009
Market – Share	21,2%	Junho de 2009
Índice de Reclamação	0,4	Junho de 2009

Quadro10: Indicadores de desempenho da Oi.

A queda do ARPU em relação ao mesmo período do ano anterior foi devido principalmente ao desempenho da Região II (área coberta pela Brasil Telecom), onde foi registrada menor receita entrante de outras operadoras móveis, menor volume de recargas no pré-pago e maior parcela de pré-pagos na base.

Em relação ao índice de reclamações, a fixa contribuiu sensivelmente para o aumento do indicador em relação aos anos anteriores, passando de uma média de 0,2 pontos em junho de 2008, para os 0,4 atuais.

O churn da Oi melhorou em relação ao quarto trimestre de 2008, com queda de 5 p.p. Porém em relação ao mesmo período do ano anterior, se manteve constante.

A seguir, serão apresentadas as análises da operadora Tim.

4.2.2.

Tim

4.2.2.1.

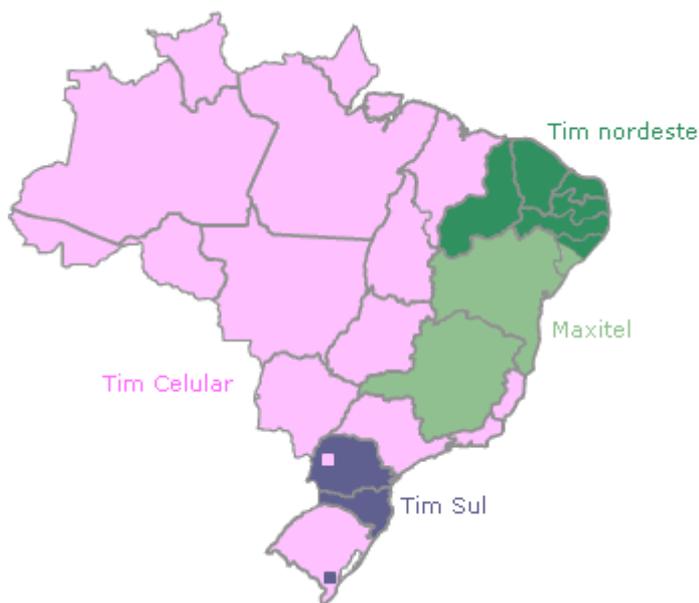
Dados Gerais

A Tim Participações S.A. é uma empresa holding, controlada pela TIM Celular S.A. e Tim Nodeste S.A. No Brasil oferece serviços de telefonia móvel celular em todo o território nacional.

A figura abaixo representa a composição acionária da Tim, onde 100% da Tim Participações S.A é controlado pela Tim Brasil, que por sua vez, é 100% controlada pela Telecom Itália.

A empresa possui atuação segmentada, desenvolvendo produtos sob medida aos seus clientes, e procura se destacar na aquisição de clientes, com ênfase no segmento de alto valor.

Foi a primeira operadora brasileira de telefonia móvel a estar presente em todos os estados brasileiros, é a maior operadora GSM (Global System for Mobile Communications) da América do Sul. O alcance nacional é proporcionado por suas controladas, a TIM Celular S.A. e a TIM Nordeste S.A., que juntas cobrem aproximadamente 93% da população urbana. A companhia oferece serviços de comunicação e transmissão de dados, como chamadas de voz, transmissão de mensagens de texto, fotos e vídeos, acesso à Internet e outros serviços de compartilhamento de dados, a clientes individuais e corporativos.



Fonte: Site TELECO (21/08/09)

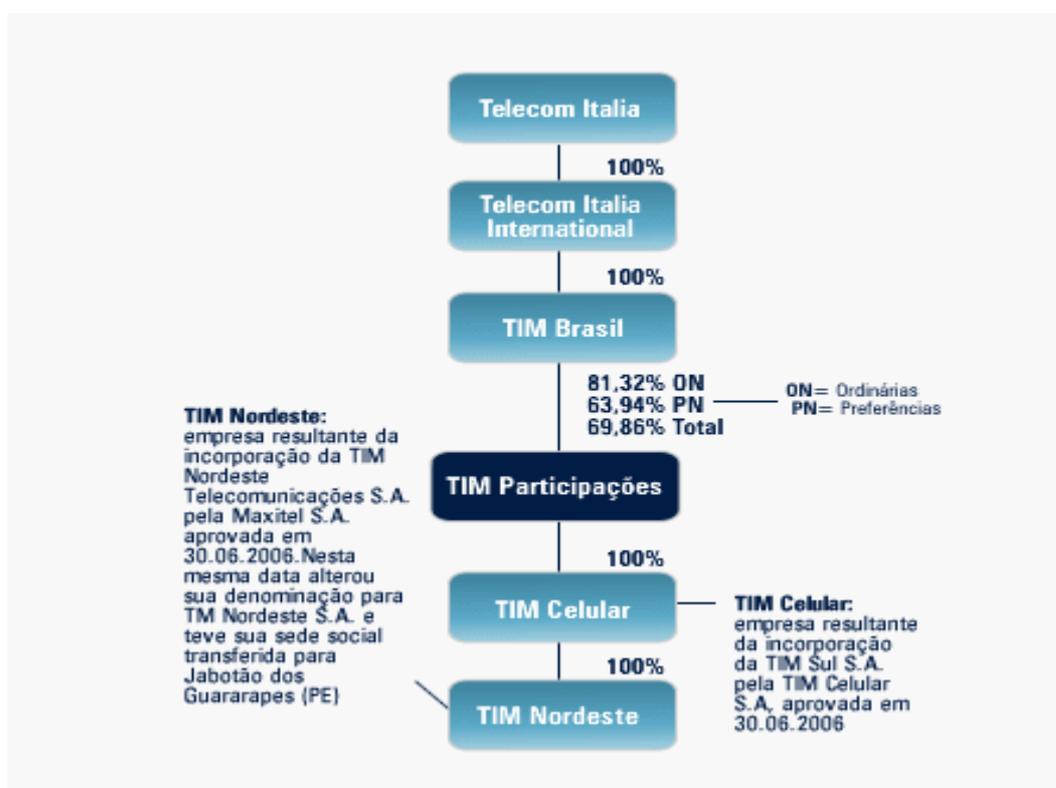
Figura 24: Área de cobertura da Tim

Pioneira no Brasil no lançamento de serviços de mensagens multimídia (MMS) e de serviço de transmissão de dados em alta velocidade do GSM, com a Rede Tim EDGE, a companhia conquistou, em seus quase dez anos de atuação no país, mais de 31 milhões de clientes, o que representa 25,8% de *market share*. Nos últimos anos, vem firmando acordos com as mais importantes operadoras nos cinco continentes, o que a possibilita oferecer *roaming* internacional pós-pago em 184 países e pré-pago em 18 países, além de transmissão de dados e multimídia em 125 países.

A Tim Participações é controlada pela Tim Brasil Serviços e Participações S.A., empresa subsidiária do Grupo Telecom Italia. A Companhia conta com a tradição e experiência do grupo controlador, que serve 35,3 milhões de clientes de

telefonia móvel e 22,8 milhões de fixa na Itália, além de 10,7 milhões usuários de banda larga na Europa.

A figura abaixo representa a composição acionária da Tim:



Fonte: Site TELECO (21/08/2009)

Figura 25: Participação acionária da TIM

Um dos principais legados da Telecom Italia é a filosofia “Foco no Cliente”, que permeia a gestão da empresa e que inspirou estratégias como a de segmentação, que objetiva desenvolver produtos e serviços específicos para atender às diferentes necessidades e aos variados perfis de clientes. Inovação e qualidade são duas outras características que a Tim compartilha com seu controlador, e que a permitem se manter à frente no setor em que atua.

Para que isso se concretize, a companhia faz investimentos substanciais em tecnologia e mantém, em seu corpo funcional, colaboradores especializados, sempre atentos às tendências de um mercado que se caracteriza pela constante mutação, ocasionada pelos avanços tecnológicos.

A estratégia da Tim baseia-se em três pilares:

- Forte presença no mercado brasileiro de telefonia móvel;

- Capturar receitas da telefonia fixa e de banda larga e defender a liderança da Tim em telefonia móvel por meio de novos produtos convergentes;
- Garantir a rentabilidade dos clientes com baixo ARPU, por meio do desenvolvimento de novo modelo de negócios orientado para esses clientes.

Segundo dados do seu site na internet (www.tim.com.br), a companhia conta com vantagens competitivas como marca forte (a mais lembrada e preferida entre os consumidores), clientes de alto valor, com maior base pós-paga e corporativa.

No segundo trimestre de 2009, a empresa deu prosseguimento à forte abordagem comercial iniciada no primeiro trimestre de 2009 com o objetivo de remodelar a marca e o posicionamento publicitário. Foram enfocadas duas áreas: a marca e produtos.

O slogan da Tim se baseia nos itens de cobertura, inovação e aspiração: “Você, sem fronteiras”.

4.2.2.2. Caracterização da estratégia atual da Tim

Utilizando como referência os constructos de Fahey e Randall (1998), foi analisada a estratégia da Tim, iniciando com a sua visão e missão:

Visão:

Ser a escolha número um dos clientes, oferecendo serviços inovadores e de alta qualidade, tornando-se referência de rentabilidade do mercado de telecomunicações no Brasil.

Missão:

Estar próximo ao cliente, oferecendo possibilidades inovadoras de conectividade, focando em suas expectativas e necessidades diversificadas, contribuindo como agente de evolução social por meio de uma gestão sustentável.

Em relação aos **valores praticados** pela Tim, destacam-se:

- Pró-atividade: Antecipa e influencia positivamente os eventos. Capta e desenvolve as oportunidades que se apresentam, formulando propostas e iniciativas úteis ao alcance dos objetivos organizacionais;
- Transparência: Assegura através de sua conduta transparente e ética, o fortalecimento de relacionamentos internos e externos fundamentados em princípios de lealdade e troca de informações;
- Velocidade: Considera o tempo como um recurso importante cuja otimização impacta nos custos do serviço e na possibilidade de fidelização do cliente interno ou externo. Mesmo diante de situação complexa e com ausência de informações, apresenta soluções ágeis e eficazes;
- Excelência Profissional: Desenvolve as competências requeridas por seu campo de atuação, transmitindo segurança e credibilidade aos demais. Responsabiliza-se por seu auto-desenvolvimento, utilizando este projeto de crescimento profissional, como sua contribuição para o sucesso da Tim;
- Foco no cliente: Considera o cliente, interno ou externo, como seu principal empregador e sua satisfação como valor fundamental. Sabe escutar seus clientes para antecipar ou responder rapidamente às necessidades identificadas;
- Espírito de Equipe: Cooperar e age em conjunto, minimizando os conflitos e maximizando a troca de informações, promovendo o aproveitamento da contribuição profissional de todos em busca de um resultado comum;
- Inovação: Assegura o desenvolvimento de soluções inovadoras, promovendo novos caminhos para a melhoria de processos e sistemas existentes, reforçando, desta forma, o posicionamento da Tim no mercado;
- Espírito Empreendedor: Responsabiliza-se diretamente pelo alcance de resultados concretos, assumindo desafios e riscos que lhe foram delegados como uma oportunidade de crescimento, sem demandar à sua supervisão problemas passíveis de resolução no próprio âmbito de sua atuação.

Por meio das pesquisas documentais, dos questionários aplicados e das entrevistas realizadas, foi possível concluir que a **estratégia da Tim** é focada predominantemente na **qualidade dos serviços prestados**. A **inovação** também apareceu nas respostas dos questionários, como diferencial estratégico para 33% dos respondentes.

A Tim busca constantemente oferecer a convergência de serviços para seus clientes, fazendo da tecnologia um meio para superar fronteiras e estimular a comunicação entre as pessoas em qualquer ponto que elas estejam.

O pioneirismo da Tim vem se traduzindo no lançamento de uma ampla gama de produtos e serviços inovadores, como as mensagens de multimídia (MMS), a primeira loja virtual de música (TIM *Music Store*), integrando a comunicação entre celular e internet. Foi também, a primeira operadora a oferecer no País, o serviço *Blackberry*, a mais difundida solução móvel de e-mails em todo mundo.

Na linha de frente do setor de telecomunicações no país, em 2008, a empresa fortaleceu a sua posição no mercado com o lançamento do Tim 3G+, de terceira geração, além de outros serviços inovadores, como o Vídeo-chamada e o Tim TV. Em setembro de 2008, a Tim inovou mais uma vez com o lançamento do Tim Fixo.

Encerrando o ano de 2008, em dezembro, a empresa lançou o plano iPhone 3G, uma oferta segmentada de acordo com o perfil de uso do cliente, com os preços mais competitivos do mercado.

A figura abaixo sintetiza a opinião dos respondentes ao serem questionados quanto à estratégia adotada pela Tim:

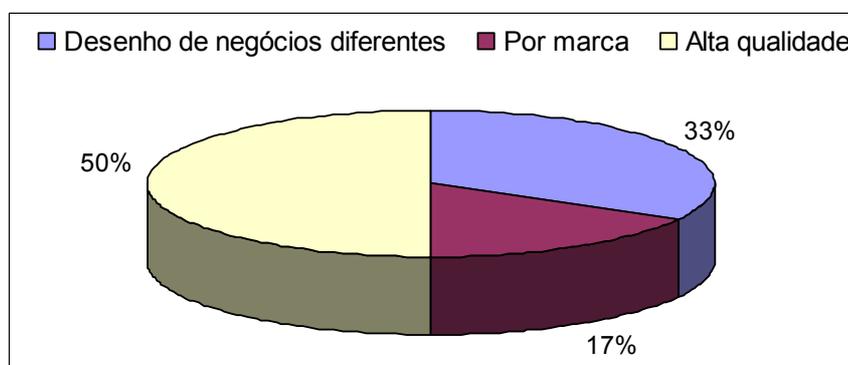


Figura 26: A estratégia adotada pela TIM (considerando em média 8 respondentes).

Por sua vez, o escopo da estratégia da TIM, pode ser caracterizado como:

Produto/ Serviço:

Telefonia móvel e fixa, acesso à Internet móvel e TV por assinatura em parceria com a SKY, são serviços que fazem parte do portfólio da Tim, que também investe no lançamento de aparelhos diferenciados.

Geográfico:

A empresa possui cobertura em todo território nacional.

Vertical:

A Tim Brasil é subsidiária do Grupo Telecom Itália. A Telefônica adquiriu em 2007, uma participação na Telecom Itália que foi aprovada pela Anatel em 23/20/2007.

A Figura 28 demonstra em maior detalhe a estrutura acionária da empresa.

A comercialização de serviços e as ações de marketing constituem o escopo de serviço vertical da Tim.

Stakeholders:

Órgãos governamentais (Anatel, Ministério das Comunicações, Cade, PROCON, CVM, governos municipais, estaduais e federal), clientes, fornecedores, acionistas, sindicato e os membros da sociedade em geral.

4.2.2.3.

Os fatores organizacionais

Os recursos e as condições organizacionais foram identificados e classificados de acordo com o modelo GI e as análises foram realizadas com base nos questionários e na pesquisa documental.

Categoria de Variáveis	Variável	Atributos Necessários/ Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
Organização <i>Hard</i>	Estrutura Organizacional	Flexível, achatada, com alto grau de descentralização de poder.	Estrutura com alto grau de centralização de poder.	x			
	Equipes	Multifuncionais, interfuncionais, com alto grau de <i>empowerment</i> .	Equipes com nível motivacional elevado, porém pouco integradas e com baixo grau de <i>empowerment</i> .		x		
	Processos	Mapeados/ documentados. Em sua maioria, horizontais e interfuncionais. Em telecomunicações, vale ressaltar a importância dos processos técnicos: TI e engenharia (Gouvêa, 2008). Necessário a atualização dos mesmos, sempre que existir a necessidade, pois o setor de telecomunicações é bastante dinâmico.	Os processos são, em sua maioria, interfuncionais, estão mapeados e são divulgados em um banco de dados acessível aos funcionários cadastrados. Existem <i>gaps</i> de atualização e os processos de maior relevância são os relacionados ao Planejamento Estratégico e Operacional da empresa.		x		
	Sistemas Gerenciais	Integrados através dos processos interfuncionais, com foco orientado ao cliente. Possibilidade de medição de desempenho dos processos-chave. Devido a diversidade de serviços/ produtos oferecidos os sistemas precisam gerenciar toda cadeia de relacionamento com os clientes.	Não são integrados e não possuem o foco orientado ao cliente. Não sendo possível realizar a medição de desempenho dos processos-chave.			x	
	Sistemas Educacionais (Treinamento)	Sistema de educação contínua voltado não só para os gestores como também para os demais funcionários, visando a aquisição de competências necessárias à melhoria contínua dos processos e desempenho, aquisição de novas tecnologias e, para a capacitação da atividade operacional.	Sistemas de treinamento focados na resolução de problemas e mapeamento de processos. Capacitação da operação com cursos voltados para a área de tecnologia. Não possui <i>e-learning</i> . Viabiliza o aprendizado de italiano aos funcionários, com aula " <i>on the job</i> ".		x		
	Sistemas de Medição	Visíveis, abrangentes, consistentes, adaptáveis às mudanças, integrando todos os subsistemas de medição, incluindo medidas de desempenho, alinhados aos objetivos explicitados na estratégia.	Apesar de consistentes, visíveis e abrangentes, não conseguem abordar pontos dos processos chave e são morosos na adaptação às mudanças do ambiente.		x		
	Sistemas de Reconhecimento e Recompensa	Sistema de avaliação de desempenho dos funcionários e remuneração, integrados com o sistema de medição de desempenho geral da empresa e demais indicadores estratégicos.	Existe a lógica de meta compartilhada entre os funcionários e os demais níveis gerenciais. O sistema de avaliação é integrado aos indicadores estratégicos da empresa.	x			

Continuação:

Categoria de Variáveis	Variável	Atributos Necessários/ Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
Organização <i>Soft</i>	Cultura Organizacional	Cultura voltada para a melhoria contínua do desempenho da organização e orientada para os clientes e demais <i>stakeholders</i> , com preocupação com a qualidade de vida e com a ética. Devido ao possível crescimento do índice de <i>turn over</i>, a cultura organizacional deverá ser voltada para a satisfação interna dos funcionários (Mendonça, 2008). Com a transformação no setor de telecomunicações, devido a criação e à mudança constante de tecnologias, se faz necessário uma cultura voltada para a inovação.	Orientada para os clientes, com foco na rentabilidade da organização. Preocupada com a ética.	x			
	Estilo de Liderança	Comprometimento da gerência com a estratégia, de divulgá-la, com a preocupação de alocar os recursos necessários ao atingimento dos objetivos estratégicos. Também se faz necessária a liderança do tipo <i>coaching</i>, com tomadas de decisão relativamente rápidas, por causa da característica do setor.	Estrutura pouco dinâmica, mas voltada para a estratégia da empresa.		x		
	Comunicação Informal	Inter-funcional e ampla, com a ocorrência de constantes <i>feedbacks</i> sobre as metas estabelecidas, bem como sobre as medidas de desempenho e os planos de ação estabelecidos.	Comunicação formal e sem <i>feedbacks</i> . Melhorias já foram traçadas e um plano de ação está sendo desenvolvido.		x		
	Código de Ética	Orientação dos funcionários voltada para os valores éticos da empresa.	Código de ética altamente divulgado internamente, através de e-mail e disponibilizado também na internet da empresa.	x			
Tecnologia <i>Hard</i>	Tecnologia da Informação	Sistemas abrangentes, integrados, automatizados e abrangendo todos os níveis decisórios. Em telecomunicações, além dos sistemas administrativos são levados em consideração os sistemas operacionais (plataformas de telecomunicações) e de atendimento aos clientes.	Baixa integração em TI, sem a abrangência de todos os níveis decisórios.			x	

Continuação:

Categoria de Variáveis	Variável	Atributos Necessários/ Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
Tecnologia Soft	Metodologias e Técnicas Específicas	Metodologia de gestão de projetos, treinamentos, programas de desenvolvimento novas soluções e de incentivo, voltados para o cliente, visando crescimento futuro.	Existência de metodologias de gestão de processos, porém com o foco em apenas algumas áreas da empresa. Os processos ainda estão muito voltados para o âmbito interno. Não possuem muita relação com os clientes externos.		x		
	Inovação	Novas soluções de voz e dados (Mendonça, 2008), crescimento dos produtos convergentes (junção de várias tecnologias para atender as necessidades específicas de um determinado público-alvo), novas formas de atendimento ao cliente (através de novos canais de comunicação) e diversificação dos serviços de valor agregado.	A TIM vem adotando a estratégia de posicionamento baseada em inovação, principalmente após a entrada no mercado de telefonia fixa em 2007, quando foi possível oferecer produtos convergentes (fixa-móvel-banda larga). Na diversificação de serviços de valor agregado a empresa é líder.		x		
Físicos	Infra-estrutura	Instalações, equipamentos e sistemas de controle de possibilitam a prestação dos serviços de telecomunicações, além das atividades de retaguarda como: treinamento, gestão financeira, jurídica e regulatória, entre outros (Mendonça, 2008).	As instalações da TIM foram classificadas como excelentes, todas as unidades de negócio se encontram concentradas em um único complexo de prédios, os instrumentos de trabalho (computadores e telefones) não são obsoletos e existe conforto para os funcionários, que possuem estacionamento privativo.	x			
Pessoas	Talentos e Competências	Experiência, habilidades, conhecimento e potencial para adquirir as necessárias competências visando o desenvolvimento de novas metodologias e práticas, que incluem a solução de problemas, aprimoramento de processos e sistemas de medida balanceados com o objetivo da melhoria contínua dos processos de desenvolvimento do portfólio de soluções.	Time com profundo conhecimento da concorrência, muitos funcionários absorvidos da Oi. Com foco em melhoria contínua e desenvolvimento de novos negócios.	x			
Financeiros	Geração de Caixa	Alta capacidade de geração de caixa com a garantia de liquidez aos acionistas, financiando a manutenção das atividades e gerando o crescimento a longo prazo.	A empresa passou no primeiro trimestre de 2009 por um processo de reestruturação. Uma nova estratégia foi definida, houve a formação de um novo <i>top management</i> , a marca foi reposicionada, foram realizados trabalhos para melhorar a qualidade da infra-estrutura de rede e o lançamento programa de eficiência com o objetivo de sustentar o crescimento e defender a rentabilidade. A longo prazo a previsão é de crescimento.		x		
	Rentabilidade	Retorno sobre os ativos, sobre o capital empregado e sobre os investimentos realizados, preservando a atratividade do negócio.	Previsão de melhora do retorno sobre os ativos.		x		x

Categoria de Variáveis	Variável	Atributos Necessários/ Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
Performance/ Desempenho	Dimensões Quantitativas (variáveis tangíveis)	Financeiras: Alto retorno para os acionistas, alta geração de caixa (alta liquidez) e rentabilidade acima da média do setor.	O índice de liquidez corrente apresentou melhora se comparado com o primeiro trimestre de 2009, aumentando 0,12 p.p.	x			x
		Operacionais: Baixo custo, aumento do market-share, redução do índice de reclamação dos clientes, serviços realizados dentro dos prazos acordados.	A TIM registrou 1,7 milhões em adições líquidas de clientes com uma receita média de R\$ 26,60, por cliente. A TIM tem disputado a liderança no market share incremental. No segundo trimestre de 2009, a empresa adquiriu aproximadamente 29% das adições líquidas do mercado e como resultado, cresceu 0,2 p.p em relação ao trimestre passado.	x			
Performance/ Desempenho	Dimensões Qualitativas (variáveis intangíveis)	Índice elevado de satisfação dos <i>stakeholders</i> (clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, comunidade em geral).	Retornou a posição liderança na satisfação dos clientes em todos os segmentos, medida através de pesquisa de mercado e confirmada pelos indicadores de qualidade medidos pela Anatel, com destaque para o indicador de qualidade de rede onde foi atingida a marca de 100% de satisfação no mês de junho de 2009.	x			x
		Qualidade dos produtos e serviços, acima da concorrência.	Mesmo sem possuir consideráveis diferenciações na sua linha de produtos, a percepção de qualidade é superior em relação a concorrência.	x			
		Reputação quanto a atendimento das questões sociais, ambientais e regulatórias.	Em 2008 a TIM aderiu ao Pacto Global, uma iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU), que tem a finalidade de mobilizar a comunidade empresarial para a adoção, em suas práticas de negócios, de valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio-ambiente e combate à corrupção.	x			
		Capacidade de inovação para atender as demandas potenciais dos clientes.	A empresa vem se posicionando para conseguir atender as demandas potenciais dos seus clientes.		x		

Quadro 11: Fatores organizacionais e suas implicações estratégicas, no sentido de constituírem forças e fraquezas – TIM.

4.2.2.4.

Identificação e avaliação das implicações estratégicas das alianças e redes no nível da empresa

4.2.2.5.

Identificação e classificação das alianças estratégicas

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

Prevalecendo as alianças **multilaterais**, mas com forte presença de alianças **bilaterais.**

Em relação à tomada de decisão para o estabelecimento de alianças estratégicas na Tim, os fatores mais determinantes são: a aprendizagem com os parceiros e o compartilhamento de custos, recursos e competências complementares.

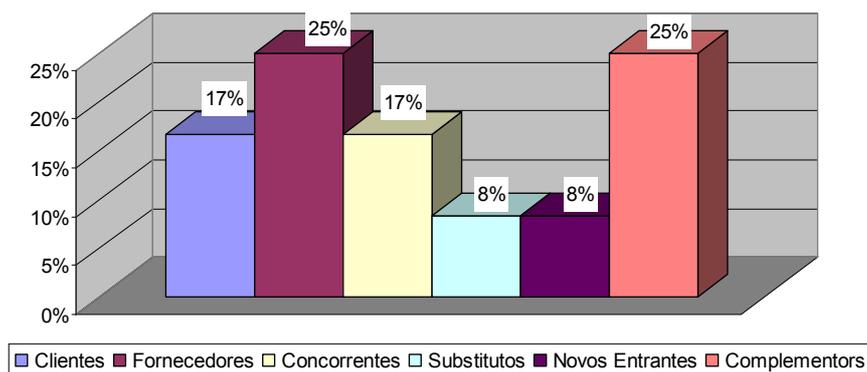


Figura 27: Principais atores-chave da Tim

4.2.2.6.

Principais alianças com cada parceiro

Com base na relação das alianças, classificadas segundo o tipo de relacionamento entre os participantes, são apresentadas os seguintes resultados:

Com os clientes:

A empresa celebra os **contratos de prestação de serviços**, disponibilizando serviços, produtos e planos tarifários, de acordo com o perfil do consumidor.

Servem tanto para os clientes residenciais quanto para os corporativos.

Com os fornecedores:

Dependendo do tipo de produto/ serviço existente no contrato, o tipo de aliança muda. Com os revendedores, prevalecem os **contratos de comercialização**. Já com os parceiros de fornecimento de tecnologia e de prestação de atendimento ao cliente, o tipo que prevalece é o **acordo/ contrato de prestação de serviços**.

Concorrentes:

Destacam-se as **fusões e aquisições e P&D em conjunto**.

No dia 16/04/2009, foi publicado fato relevante sobre a aquisição da Intelig – empresa que atua no mercado de longa distância nacional e internacional, transmissão de dados e telefonia local – pela Tim.

A operação é de grande relevância estratégico-operacional para a Tim, pois tem como objetivo otimizar as áreas operacionais da empresa, resultando em um aproveitamento mais racional dos recursos disponíveis, redução dos custos, ganhos de produtividade, combinação de esforços comerciais e utilização da sinergia entre as empresas. Em particular, sinergias materiais poderão ser produzidas através da utilização da rede da Intelig, a qual se complementa à rede da Tim.

Complementors:

Para este parceiro, a Tim se vale de **contratos de prestação de serviços**, onde os parceiros mais comuns são os fornecedores de conteúdo, como a Sky e a Google.

As parcerias recentes da Tim também englobam alguns fornecedores de *notebooks* como a HP e a AUS, para o lançamento de computadores 100% conectados com internet móvel.

Para os demais tipos de atores-chave (substitutos e novos entrantes), não foi identificada existência de alianças relevantes.

No próximo item, serão apresentadas a ego-rede da Tim e as suas características:

4.2.2.6.1. A ego-rede da Tim e suas características

A Quadro abaixo representa as características das alianças da ego-rede da Tim:

Parceiro	Tipos de Alianças	Estrutura	Composição	Modalidade
CLIENTES	a. Acordo/ Contrato de Prestação de Serviços	ESCOPO: Em termos de amplitude e número de laços: amplo Escopo Geográfico: Nacional	Recursos-chave: Capital Informacional e Inovação Volume: Satisfatório Acesso: Fácil	Força da Conexão: Média Natureza: Oportunística
FORNECEDORES	a. Acordo/ Contrato de Prestação de Serviços b. Contratos de comercialização	Em termos de amplitude e número de laços: amplo Escopo Geográfico: Global	Recursos-chave: Tecnológicos Volume: Satisfatório Acesso: Fácil	Força da Conexão: Forte Natureza: Colaborativa
CONCORRENTES	a. Fusões e Aquisições b. P&D em conjunto	Em termos de amplitude e número de laços: restrito Escopo Geográfico: Regional	Recursos-chave: Talentos e habilidades, físicos e capital informacional Volume: Insuficiente Acesso: Difícil	Força da Conexão: Fraca Natureza: Oportunística
COMPLEMENTORS	a. Acordo/ Contrato de Prestação de Serviços	Em termos de amplitude e número de laços: amplo Escopo Geográfico: Nacional	Recursos-chave: Recursos tecnológicos, inovação e capital informacional Volume: Satisfatório Acesso: Fácil	Força da Conexão: Média Natureza: Oportunística

Quadro 12: Principais características das alianças entre a TIM e seus principais parceiros.

Os acordos/contratos de prestação de serviços predominam nas alianças com os **clientes, fornecedores e complementors**. Possuem escopo amplo, em termos de amplitude e número de laços, além de serem de natureza oportunística para os clientes e *complementors*, enquanto que para os fornecedores são colaborativas.

Em relação aos **concorrentes**, destacam-se as fusões e aquisições, onde as alianças possuem escopo restrito, natureza oportunística e o acesso aos recursos chave é difícil.

Complementando esta análise, a ego-rede da Tim em sua representação gráfica é apresentada abaixo:

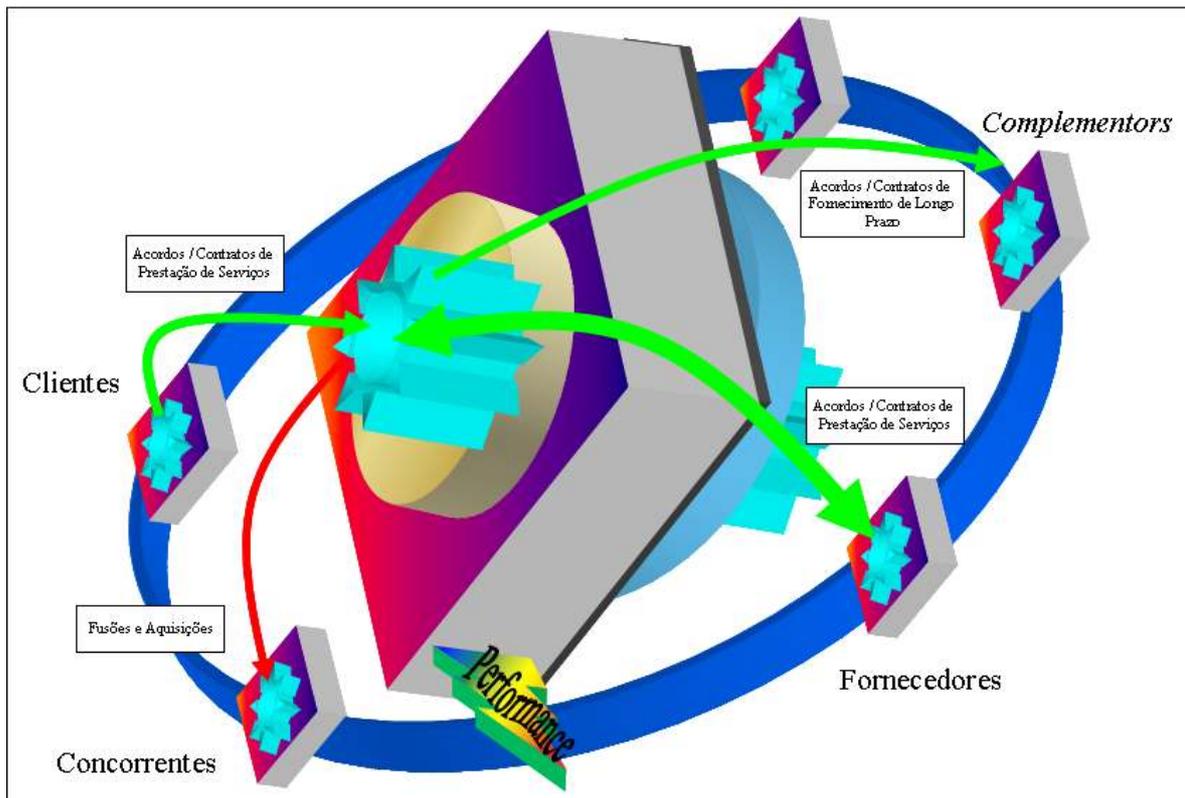


Figura 28: Ego-rede da Tim

Os acordos/ contratos de prestação de serviços estão representados pelas setas verdes, enquanto que as fusões e aquisições aparecem com a seta vermelha.

Quanto mais forte a conexão das alianças, mais grossa é a espessura da seta.

Por sua vez, as direções das setas indicam se a aliança é colaborativa ou oportunística. Setas bidirecionais indicam alianças colaborativas, enquanto que as unilaterais correspondem às oportunísticas. A direção da seta aponta para o ator explorado.

Na próxima seção, são apresentadas as implicações estratégicas, no nível da empresa, da rede de alianças da Tim.

4.2.2.6.2.

As implicações estratégicas, no nível da empresa, da rede de alianças formada pela Tim

Com base na investigação documental e considerando-se a estrutura da rede, a sua composição e a modalidade dos laços, são apresentadas, a seguir, as dimensões-chave das alianças da Tim firmadas com os seus parceiros.

A estrutura da rede, em relação aos itens densidade e escopo, já foram apresentados anteriormente. O mesmo ocorre com a composição e os tipos de laços, de forma que voltarão a ser abordados na análise relacional.

A **centralidade** indica a posição relativa da Tim em relação aos demais componentes da rede. Quanto maior o relacionamento, maior é a centralidade.

Para 60% das pessoas que responderam o questionário, a Tim possui uma posição central quando comparada aos demais componentes da sua rede.

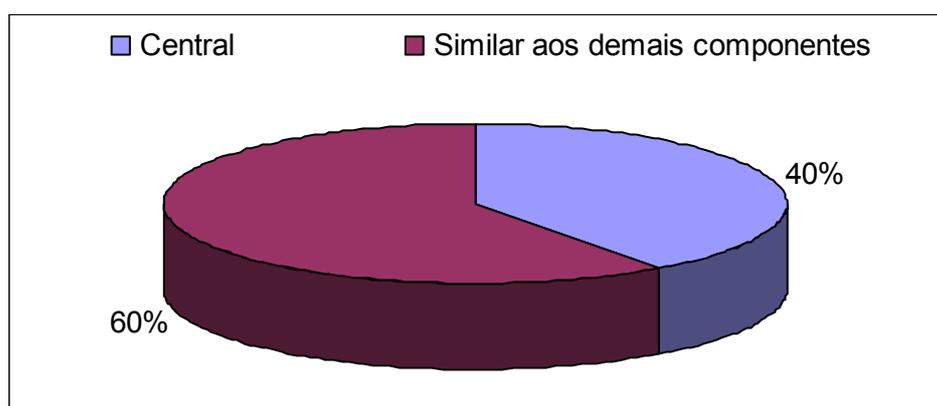


Figura 29: Percepção de centralidade

Foi possível detectar, que a Tim procura estabelecer relacionamentos para ocupar uma posição central nos blocos estratégicos que estão se formando, se unindo as maiores empresas de telecomunicações do mundo.

Quando duas indústrias ou empresas diferentes são conectadas apenas por meio de uma terceira indústria (ou empresa) que funciona como um intermediário na transação, denomina-se **orifício estrutural**. No caso da Tim, as parcerias com empresas de TV como a Sky e com fornecedoras de conteúdo, seria um forte exemplo, já que se estabelece um elo entre a operadora e o cliente, possibilitando a utilização de um serviço com maior valor agregado.

Em relação à **equivalência**, no contexto em que empresas equivalentes compartilham os mesmos clientes, as empresas que fornecem serviços de comunicação em geral (rádio, TV, internet, etc), foram consideradas equivalentes a TIM por 65% dos respondentes.

A análise da **identidade dos principais parceiros** se revelou forte para os clientes, fornecedores, concorrentes e, *complementors*. Devido a grande competição do setor, o poder de barganha dos clientes é extremamente alto, os

fornecedores e *complementors* possuem um papel relevante já que atuam como desenvolvedores de novas soluções, onde qualidade e tempo são críticos para o sucesso e os concorrentes estão sempre em busca de parcela maior do mercado com ofertas bastante agressivas.

Em relação **ao acesso aos recursos da empresa focal**, 70% responderam que consideram fácil, reconhecendo a sua importância para a vantagem competitiva da empresa focal.

As implicações estratégicas da ego-rede da Tim, no nível da empresa, estão classificadas no quadro abaixo:

Constructos	Indicadores	Implicações Estratégicas
1. ESTRUTURA DA REDE	Alta densidade de laços com escopo predominantemente nacional	Força Real: Constituída pelo fato de que a TIM possui muitos relacionamentos diretos e indiretos com outras organizações que a colocam a disposição de múltiplos fluxos de recursos (knowhow tecnológico, disponibilidade de novas tecnologias, informações sobre os mercados e formas inovadoras de comunicação). O vasto escopo geográfico melhora o estado de alerta da empresa que, combinado com a sua capacidade de resposta, se traduz em desempenho superior.
	Acesso a recursos: Capital informacional, recursos tecnológicos, talentos e competências	Força Real: Pois as redes das quais a TIM participa podem lhe proporcionar recursos valiosos, como: informações sobre idéias inovadoras, critérios de valor para os clientes, oportunidades de negócio e <i>benchmarking</i> para o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias.
	Posição central em relação aos demais membros da rede	Força Real: Pela centralidade relativamente alta da TIM, ao permitir à empresa "aprisionar" clientes e fornecedores chaves, mantendo competidores afastados, ou em posição desfavorável, e ao aumentar seu capital informacional, em especial conhecimento das necessidades de seus clientes. Em termos de força de trabalho, contribui para a queda do turn-over por se tratar da empresa focal, com elevado grau de importância perante os demais competidores.
	Equivalência Estrutural Existência	Força Potencial: Pelos relacionamentos estruturalmente equivalentes com os fornecedores de conteúdo, de TV, de novas tecnologias e novas formas de comunicação em geral, ao possibilitar a identificação de novos nichos de mercado e a aproximação com novos clientes potenciais.
	Orifícios Estruturais Existência de vários	Força Real: O diferencial da TIM é ser uma empresa provedora de conteúdo, ela possui vários parceiros conectados a ela. Em termos de obtenção de informações privilegiadas, isto se traduz em força para a empresa.
2. COMPOSIÇÃO DA REDE	Identidade/ Status da Empresa Focal	Força Potencial: Atua no mercado nacional e é forte concorrente no mercado de conteúdo, porém necessita se desenvolver mais em inovação para alcançar melhor participação no mercado de convergência e de comunicação como um todo (não possui rádio transmissão). Em termos de rentabilidade a empresa é a melhor posicionada no mercado brasileiro.
	Identidade/ Status dos Parceiros	Força Potencial: Pelo alto status dos seus diferentes parceiros que ajuda a atrair novos. E, ao poder privar não-participantes e novos entrantes de informações valiosas. Força Real: Na formação de redes de fornecedores, em sua maioria recorrentes, considerando que a confiança existente beneficia ambas as partes. Os maiores exemplos são com as empreiteiras (para os serviços que o técnico tem que ir à campo) e os fornecedores de infra-estrutura de rede.
	Volume e Acesso aos Recursos dos Parceiros em geral satisfatório	Força Real: Pelas alianças com as empresas parceiras que detêm recursos valiosos. Fraqueza Real: Pela dificuldade de acesso aos recursos valiosos dos concorrentes.

Constructos	Indicadores	Implicações Estratégicas
3. TIPOS DE LAÇOS	Força das Conexões Média com os clientes e <i>complementors</i> , forte com os fornecedores e fraca com os concorrentes	Força Real: Pelas conexões fortes com os complementors e fornecedores que contribuem para a inimitabilidade de características relacionais positivas e, como consequência, para a vantagem competitiva. Fraqueza Real: Pela conexão fraca com os concorrentes impossibilitando que a empresa obtenha informações relevantes para a melhora de seu desempenho competitivo. Fraqueza Potencial: Pelos laços estreitos com clientes que podem causar desvantagens para o desempenho, na medida em que o poder de barganha dos clientes aumenta.
	Natureza colaborativa apenas com os fornecedores e oportunistica com os demais (clientes, concorrentes e <i>complementos</i>)	Força Real: Com os fornecedores que resulta em ganhos para ambos pois visam contribuir para o aumento da competitividade, na medida em que a confiança se traduz em redução de custos de transação. Fraqueza Real: Com os demais membros, aumentando o desgaste para ambos os lados, incluindo os desgastes financeiros devidos aos altos custos de transação.
	Uso de Mecanismos de Governança: Existência/ Não Adequado	Fraqueza Potencial: Existe a oportunidade de melhoria dos indicadores que acompanham o desempenho e também para o alinhamento de processos. Falta a definição, se prevalecerão os formais ou os informais.
	Desenvolvimento de rotinas de compartilhamento conhecimento em baixo estágio de desenvolvimento	Fraqueza Real: A formação de capacitação em alianças pode ser um recurso significativo devido aos crescentes desafios associados à gestão de redes de alianças.
Volume de Investimentos Inadequado	Fraqueza Real: A empresa não possui um plano de investimentos associado a capacitação da gestão de alianças.	
Processo de gestão de mudança da rede em baixo estágio de desenvolvimento	Fraqueza Potencial: O fato de possuir processos ainda incipientes para a gestão de mudanças pode ser considerada uma limitação séria para a TIM. Isto constitui uma fraqueza potencial, pois a natureza dinâmica do cenário competitivo e das alianças/ redes requer mecanismos para maior adaptação e gestão das mudanças à medida que as alianças evoluem. É recomendável promover mudanças na cultura, treinamentos e maior flexibilidade na organização para adaptar-se de forma mais efetiva.	
Tempo de experiência com alianças multiplas bem extenso	Força Potencial: Experiência em alianças bilaterais e multiplas com clientes, fornecedores e concorrentes, ao conferir vantagem em termos da "curva de aprendizagem" e do capital social e informacional sobre possíveis parceiros, reputação, confiança e etc.	
Processos e competências para a gestão de conflitos entre múltiplos parceiros é integrativo	Força Real: Devido a resolução conjunta de problemas que contribui para a criação de um capital relacional e informacional.	
Alta compatibilidade e alta complementariedade para o gerenciamento de conflitos entre múltiplos parceiros	Força Real: Pela busca por parceiros compatíveis em termos de estratégias operacionais e complementariedade de recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, pois fortalece a competitividade da TIM e minimiza potenciais conflitos com os parceiros.	

Quadro 13: Implicações estratégicas da ego-rede da TIM, no nível da empresa.

Em relação aos indicadores de desempenho para medir o quanto as alianças estratégicas têm contribuído para o desempenho global da empresa, 43% considera que o critério de avaliação se dá sob o aspecto **relacionado à satisfação dos clientes**.

Quanto aos critérios utilizados pela empresa para buscar compatibilidade entre ela própria e seus parceiros, o que mais se destaca na opinião dos que responderam o questionário é o referente à **complementaridade de recursos**.

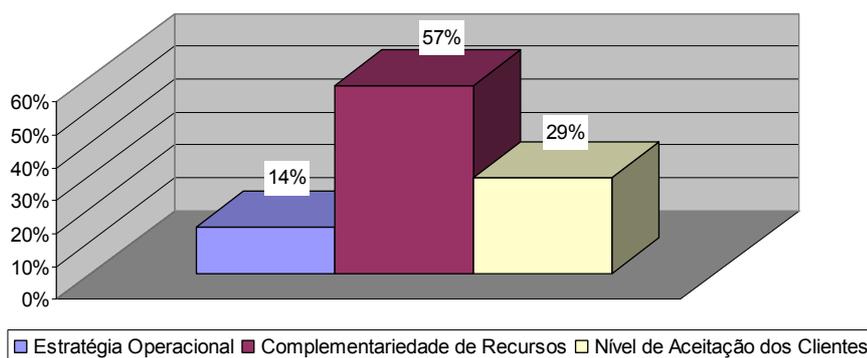


Figura 30: Critérios utilizados pela TIM para buscar a compatibilidade entre ela própria e seus parceiros.

Quando questionados sobre a caracterização do estágio da empresa em termos de rotinas e processos estabelecidos para compartilhar o conhecimento entre as empresas participantes das alianças nas quais estão inseridas, 90% classificaram como em estágio **incipiente ou em desenvolvimento**.

Por fim, no que diz respeito **aos processos para assegurar o alinhamento estratégico das alianças formadas pela Tim com a sua estratégia de negócio**, 63% confirmou a existência, enquanto que os outros 37% discordaram que tais processos existam.

4.2.2.6.3. Análise de desempenho da Tim

A base total de assinantes da Tim encerrou o segundo trimestre de 2009 com 37,8 milhões de clientes, um aumento de 11,9% em relação ao segundo trimestre de 2008. A Tim fechou o 2T09 com uma participação de mercado de 23,7%, contra 25,4% no 2T08.

As adições líquidas no segundo trimestre de 2009 foram positivas em 1,7 milhões de linhas, correspondendo a crescimento de 34,9% em bases anuais, e a participação das adições líquidas no trimestre foi de 29,1%.

Este desempenho reflete a política de subsídios conservadora adotada pela Tim e as rígidas regras de desconexão, com multas por cancelamento do plano.

O segmento pré-pago alcançou 29,8 milhões (21,8% acima do ano de 2008), enquanto que o pós-pago ficou em 8,8 milhões de usuários no trimestre (3% abaixo do segundo trimestre do ano de 2008) devido a uma rígida política de desconexão, ao ambiente concorrencial mais acirrado e à menor aquisição do que o esperado com ofertas do pós-pago.

Os serviços 3G (lançados no segundo trimestre de 2008) já estão presentes nas principais cidades do país. A cobertura GSM alcançou 93% da população urbana do país, atendendo cerca de 2.800 cidades.

No quadro abaixo, alguns indicadores de desempenho da Tim:

Indicador	Resultado	Período
Cobertura	2.725 municípios	Março de 2009
Portabilidade	0,4	Abril de 2009
ARPU	R\$ 26,60	1º Trimestre de 2009
Churn	11,4%	1º Trimestre de 2009
Receita Líquida Operacional	R\$ 3,3 Bi	2º Trimestre de 2009
EBITDA	R\$ 736 MM	1º Trimestre de 2009
Market – Share	23,71%	Junho de 2009
Índice de Reclamação	0,4	Junho de 2009

Quadro 14: Indicadores de desempenho da Tim

A receita líquida operacional registrou um aumento de 3,7% em relação ao segundo trimestre de 2008. O melhor desempenho crescente das receitas líquidas em relação às receitas brutas deve-se aos menores descontos praticados nas vendas.

A receita média por usuário (ARPU) foi superior 2,1% em relação ao primeiro trimestre de 2009 e 11% inferior ao segundo trimestre de 2008.

A queda em bases anuais deve-se em grande parte ao declínio da base de assinantes pós-pago (-8,9% aa), à deterioração dos mix pós-pago e ao menor MOU entrante. Vale ressaltar que o ARPU pós-pago mostrou-se estável. Em

bases trimestrais, tanto o ARPU pós-pago quanto o pré-pago apresentaram crescimento.

O EBITDA subiu 20,8% em bases trimestrais, basicamente devido às medidas corretivas tomadas no primeiro semestre, com a alteração da mecânica das promoções, recuperação e uso correto do canal de televendas, melhora do controle de inadimplência, eficiência nos custos de rede e custos discricionários.

O churn foi alto devido a limpeza de, aproximadamente, um milhão de clientes, tanto pré como pós-pago. O objetivo foi retomar o crescimento da base com rentabilidade.

Em relação ao índice de reclamação da Anatel, a Tim se mantém na terceira posição do ranking ao longo de 2009.

A análise da Embratel é apresentada no próximo item.

4.2.3. Embratel

4.2.3.1. Dados gerais

Conforme mencionado anteriormente, esta parte do estudo está fortemente baseada na dissertação de Gouvêa (2008), que serviu como base para esta pesquisa.

Em seu estudo, Gouvêa aborda as implicações estratégicas das alianças e das redes na obtenção de vantagem competitiva no setor de telecomunicações do país, selecionando a Embratel, a Vivo e a Oi como objetos de investigação.

É importante mencionar que a pesquisa de Gouvêa (2008) difere da atual não somente pela abordagem, já que a análise a que se dá sob o nível da empresa e não no contexto, mas também, pelos sujeitos selecionados. A Oi foi estudada em maior profundidade e a Tim foi inserida no escopo.

Porém, vale ressaltar que alguns pontos foram aproveitados da análise realizada por Gouvêa (2008) e por outros, corroborados através das respostas dos questionários, das entrevistas e da pesquisa documental, principalmente os relacionados às implicações estratégicas no nível da empresa.

A marca Embratel foi construída em 42 anos de atuação no Brasil.

A empresa oferece soluções completas de telecomunicações a todo mercado brasileiro, incluindo telefonia local, longa distância nacional e internacional, transmissão de dados, televisão e internet, além de assegurar atendimento em qualquer ponto do território nacional através de soluções via satélites.

Seja em telefonia, dados ou internet, os serviços da Embratel procuram oferecer um mix ideal entre tecnologia, qualidade, segurança e rentabilidade, tanto para o mercado corporativo quanto para o residencial e também para o setor público.

O conceito é simples: se existe uma necessidade, a Embratel tem a solução específica, para cada atividade, empresa ou cliente residencial.

A empresa possui a maior rede de telecomunicações do Brasil, reunindo fibras ópticas, cabos submarinos e satélites e profissionais altamente qualificados.

A Embratel 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 seu perfil competitivo ante as transformações profundas ocorridas na indústria, motivadas por um novo modelo de telecomunicações, pela privatização e pela internacionalização do mercado.

Desde de julho de 2004, a empresa é controlada pela Teléfonos de México S.A (Telmex), que até investiu mais de R\$ 6,3 bilhões na empresa. Esses recursos, aliados a um amplo projeto de reestruturação financeira e operacional, deram à Embratel condições de crescimento, além de capacidade de competição no mercado.

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

- BrasilCenter: operadora de *call center* que presta atendimento à Embratel e a outras empresas clientes;
- PrimeSys: empresa de terceirização completa de serviços de telecomunicações, que atende a clientes de grande porte, como, por exemplo, grandes bancos de varejo

- ☉ Sat One: maior empresa de satélites de telecomunicações da América Latina, com serviços de transmissão de televisão, de dados, de voz e de banda larga para toda a região.

Com relação ao 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, a estratégia da Embratel é caracterizada.

4.2.3.2. Caracterização da estratégia atual da Embratel

Tomando-se como referência a análise realizada na Oi e na Tim, a estratégia da Embratel foi avaliada, identificando-se a visão, a missão e os valores que norteiam a empresa. Em seguida, foram utilizadas as percepções dos questionários e das entrevistas para reforçar o entendimento da estratégia utilizada por esta empresa.

Visão:

Alcançar a liderança como provedora de soluções de comunicações e ser reconhecida como a melhor empresa 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 qualidade e foco no cliente e no mercado, gerando valor para os acionistas, clientes, empregados e sociedade, através do desenvolvimento humano e aplicação de tecnologia de ponta.

Valores da companhia e de seus colaboradores:

- 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 a 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;
- Austeridade: Através do uso racional dos recursos da empresa para a produção de valor.

Com relação aos princípios, destacam-se o atendimento ao cliente, a qualidade e a vanguarda tecnológica.

Os princípios de conduta enfatizam o respeito e a não discriminação.

Utilizando como referência a pesquisa documental e complementada com o levantamento de informações através dos questionários e das entrevistas complementares, **concluiu-se que a estratégia da Embratel é enfocada predominantemente na qualidade dos serviços prestados, tendo ainda a marca como um diferencial competitivo no mercado.**

A qualidade dos serviços se faz presente mediante os investimentos já realizados pela empresa.

A cobertura nacional é alcançada através da utilização de rede de fibras óticas, radiocomunicações e satélites, construídos há mais de quatro décadas.

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

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.

De acordo com Fahey e Randall (1998), o escopo da estratégia da Embratel pode ser caracterizado conforme a seguir:

Produto/ Serviço:

Soluções convergentes, de telefonia e dados, 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 território nacional, através dos serviços de longa distância nacional (LDN) e internacional (LDI).

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:

São os órgãos governamentais (Anatel, Ministério das Comunicações, Cade, PROCON, CVM, governos municipal, estadual e federal), clientes, fornecedores, acionistas, sindicato (Fittel) e a sociedade em geral, em função da relevância da atividade exercida.

Em relação à empresa, na opinião dos entrevistados, os *stakeholders*, privilegiam predominantemente os interesses dos clientes e dos acionistas da empresa, ou seja, deles próprios.

4.2.3.3.**Os fatores organizacionais**

Assim como nas análises realizadas para a Oi e para a Tim, esta seção visa a responder a questão intermediária dois, ou seja, quais são as implicações estratégicas dos fatores organizacionais no sentido de constituir forças e fraquezas para implementar a estratégia da empresa.

Os resultados estão descritos no quadro abaixo:

Categoria de Variáveis	Variável	Atributos Necessários/ Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
Organização <i>Hard</i>	Estrutura Organizacional	Flexível, achatada, com alto grau de descentralização de poder.	Estrutura organizacional rígida, verticalizada. Grande concentração de autoridade nas mãos dos principais gestores.			x	
	Equipes	Multifuncionais, interfuncionais, com alto grau de <i>empowerment</i> .	Existência de forças-tarefas eventuais, com nível de motivação médio/ baixo. Equipes, de uma forma geral, com potencial de desenvolvimento.		x		
	Processos	Mapeados/ documentados. Em sua maioria, horizontais e interfuncionais. Em telecomunicações, vale ressaltar a importância dos processos técnicos: TI e engenharia (Gouvêa, 2008). Necessário a atualização dos mesmos, sempre que existir a necessidade, pois o setor de telecomunicações é bastante dinâmico.	A interfuncionalidade existe parcialmente, assim como existem lacunas com relação à gestão e mapeamento dos processos que precisam ser tratadas. Alguns processos encontram-se mapeados e documentados na intranet.		x		
	Sistemas Gerenciais	Integrados através dos processos interfuncionais, com foco orientado ao cliente. Possibilidade de medição de desempenho dos processos-chave. Devido a diversidade de serviços/ produtos oferecidos os sistemas precisam gerenciar toda cadeia de relacionamento com os clientes.	Ausência de integração.		x		
	Sistemas Educacionais (Treinamento)	Sistema de educação contínua voltado não só para os gestores como também para os demais funcionários, visando a aquisição de competências necessárias à melhoria contínua dos processos e desempenho, aquisição de novas tecnologias e, para a capacitação da atividade operacional.	Em desenvolvimento. Existe a Universidade Corporativa Embratel porém, os cursos patrocinados pela empresa estão mais direcionados aos gestores, em detrimento dos analistas.		x		
	Sistemas de Medição	Visíveis, abrangentes, consistentes, adaptáveis às mudanças, integrando todos os subsistemas de medição, incluindo medidas de desempenho, alinhados aos objetivos explicitados na estratégia.	Apesar de consistentes, visíveis e abrangentes, não conseguem abordar ponta dos processos chave e são morosos na adaptação às mudanças do ambiente.				x
	Sistemas de Reconhecimento e Recompensa	Sistema de avaliação de desempenho dos funcionários e remuneração, integrados com o sistema de medição de desempenho geral da empresa e demais indicadores estratégicos.	Existe o contrato de desempenho no qual 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 corporativa darão origem ao valor da participação nos resultados dos profissionais da empresa.	x			

Continuação:

Categoria de Variáveis	Variável	Atributos Necessários/ Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
Organização <i>Soft</i>	Cultura Organizacional	Cultura voltada para a melhoria contínua do desempenho da organização e orientada para os clientes e demais <i>stakeholders</i> , com preocupação com a qualidade de vida e com a ética. Devido ao possível crescimento do índice de <i>turn over</i>, a cultura organizacional deverá ser voltada para a satisfação interna dos funcionários (Mendonça, 2008). Com a transformação no setor de telecomunicações, devido a criação e à mudança constante de tecnologias, se faz necessário uma cultura voltada para a inovação.	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	
	Estilo de Liderança	Comprometimento da gerência com a estratégia, de divulgá-la, com a preocupação de alocar os recursos necessários ao atingimento dos objetivos estratégicos. Também se faz necessária a liderança do tipo <i>coaching</i>, com tomadas de decisão relativamente rápidas, por causa da característica do setor.	Apresenta um estilo com pouca dinâmica, como processos para a medição mal estruturados (sem medição adequada de performance), o que acaba criando um ambiente de baixa motivação.			x	
	Comunicação Informal	Inter-funcional e ampla, com a ocorrência de constantes <i>feedbacks</i> sobre as metas estabelecidas, bem como sobre as medidas de desempenho e os planos de ação estabelecidos.	É realizada de forma difusa, com muitas "áreas cinzas".			x	
	Código de Ética	Orientação dos funcionários voltada para os valores éticos da empresa.	Encontra-se disponibilizado na intranet da empresa. Cada gestor recebeu um CD contendo o código e o RH solicitou que disseminasse para as equipes. É bastante reforçado na empresa.	x			
Tecnologia <i>Hard</i>	Tecnologia da Informação	Sistemas abrangentes, integrados, automatizados e abrangendo todos os níveis decisórios. Em telecomunicações, além dos sistemas administrativos são levados em consideração os sistemas operacionais (plataformas de telecomunicações) e de atendimento aos clientes.	Existe baixa integração de TI, com recursos limitados. Ações de melhoria são inseridas em uma lista de priorização e, dependendo dos projetos prioritários, demoram a ser implantadas.			x	

Continuação:

Categoria de Variáveis	Variável	Atributos Necessários/ Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
Tecnologia Soft	Metodologias e Técnicas Específicas	Metodologia de gestão de projetos, treinamentos, programas de desenvolvimento novas soluções e de incentivo, voltados para o cliente, visando crescimento futuro.	Existência de metodologias formais, porém carecem de aplicabilidade efetiva na corporação.		x		
	Inovação	Novas soluções de voz e dados (Mendonça, 2008), crescimento dos produtos convergentes (junção de várias tecnologias para atender as necessidades específicas de um determinado público-alvo), novas formas de atendimento ao cliente (através de novos canais de comunicação) e diversificação dos serviços de valor agregado.	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 se demonstra satisfatória.				x
Físicos	Infra-estrutura	Instalações, equipamentos e sistemas de controle de possibilitam a prestação dos serviços de telecomunicações, além das atividades de retaguarda como: treinamento, gestão financeira, jurídica e regulatória, entre outros (Mendonça, 2008).	De uma forma geral são obsoletas. Porém, atualizações estão sendo realizadas.			x	
Pessoas	Talentos e Competências	Experiência, habilidades, conhecimento e potencial para adquirir as necessárias competências visando o desenvolvimento de novas metodologias e práticas, que incluem a solução de problemas, aprimoramento de processos e sistemas de medida balanceados com o objetivo da melhoria contínua dos processos de 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		
Financeiros	Geração de Caixa	Alta capacidade de geração de caixa com a garantia de liquidez aos acionistas, financiando a manutenção das atividades e gerando o crescimento a longo prazo.	Receita líquida de vendas crescente, o que contribui para o desenvolvimento da organização.	x			
	Rentabilidade	Retorno sobre os ativos, sobre o capital empregado e sobre os investimentos realizados, preservando a atratividade do negócio.	Este indicador vem apresentando melhora, tendo em vista o aumento dos ativos da empresa.	x			

Categoria de Variáveis	Variável	Atributos Necessários/ Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
Performance/ Desempenho	Dimensões Quantitativas (variáveis tangíveis)	Financeiras: Alto retorno para os acionistas, alta geração de caixa (alta liquidez) e rentabilidade acima da média do setor.	Recuperação do índice de liquidez corrente, o que dá maior segurança à Embratel na gestão dos compromissos de curto prazo.	x			
		Operacionais: Baixo custo, aumento do market-share, redução do índice de reclamação dos clientes, serviços realizados dentro dos prazos acordados.	Custos compatíveis com o mercado. Com relação ao market-share, a Embratel apresentou crescimento. Quanto ao índice de reclamações de clientes, a empresa mantém níveis aceitáveis quando comparada com os seus principais concorrentes.	x			
Performance/ Desempenho	Dimensões Qualitativas (variáveis intangíveis)	Índice elevado de satisfação dos <i>stakeholders</i> (clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, comunidade em geral).	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		
		Qualidade dos produtos e serviços, acima da concorrência.	Mesmo com o prazo apertado para o lançamento de produtos e ofertas, a percepção de qualidade é superior em relação a concorrência.	x			
		Reputação quanto a atendimento das questões sociais, ambientais e regulatórias.	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		
		Capacidade de inovação para atender as demandas potenciais dos clientes.	Ainda incipiente.				x

Quadro 15: Fatores organizacionais e suas implicações estratégicas, no sentido de constituírem forças e fraquezas – Embratel (Fonte: Gouvêa – 2008).

4.2.3.4.

Identificação e avaliação das implicações estratégicas das alianças e redes no nível da empresa

Seguindo os mesmos critérios adotados para a Oi e a TIM, a seguir são descritas as informações a respeito das implicações estratégicas, no nível da empresa, das alianças e redes formadas pela Embratel.

Inicialmente foram identificados os atores – chave e parceiros da empresa, além das alianças firmadas com cada parceiro.

Depois, foram descritas as características das alianças da ego-rede, sendo esta representada graficamente e por fim, realizada a análise das implicações estratégicas, no nível da empresa, da rede de alianças formada.

4.2.3.4.1.

Identificação e classificação das alianças estratégicas

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), conclui-se que os principais atores estratégicos, responsáveis pela formação de parcerias com a Embratel, são os **clientes, fornecedores, concorrentes e complementors**.

Conforme as informações coletadas através dos questionários, a distribuição dos principais parceiros da Embratel ficou da seguinte forma, sendo que todos os respondentes classificam as alianças estabelecidas como **multilaterais**:

Os fatores predominantemente determinantes na tomada de decisão para o estabelecimento de alianças estratégicas na Embratel, segundo os respondentes dos questionários são: o acesso ao capital social proporcionado por novos relacionamentos e a possibilidade de compartilhar recursos e competências complementares.

4.2.3.4.2.

As principais alianças com cada parceiro

As principais alianças associadas a cada tipo de parceiro é demonstrada a seguir:

Com os clientes:

São reforçadas por meio de **acordos e de contratos de prestação de serviços**. Característica marcante no mercado corporativo, onde a Embratel estabelece os contratos com empresas e instituições dos mais variados portes e ramos de atividades.

Com os fornecedores:

Nota-se também a predominância do estabelecimento de **contratos de prestação de serviço, além de acordos/ contratos de fornecimento de longo prazo**. Principalmente em se tratando dos equipamentos de rede e de infraestrutura 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.

Com os concorrentes:

Alguns participantes ressaltaram a presença de **acordos/ contratos de fornecimento de longo prazo e de desenvolvimento/ co-produção**.

Por força da regulamentação, algumas alianças com a concorrência são realizadas, como por exemplo, os contratos de interconexão, onde a Embratel é obrigada a realizar o completamento de chamadas originadas de operadoras concorrentes até a rede de destino.

Com os complementors:

Para este parceiro, foi constatada a formação de alianças por meio de **fusões e aquisições**.

No mercado domiciliar, a parceria com a NET Serviços foi responsável pelo crescimento da base de clientes do mercado doméstico e empresarial.

A parceria com a Primesys Soluções Empresariais, empresa adquirida pela Embratel em 2005, tornou possível a 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.

Com relação aos demais tipos de parceiros (substitutos e novos entrantes), não foi constatada nenhuma predominância de determinado tipo de aliança de forma significativa.

No próximo item, serão apresentadas a ego-rede da Embratel e as suas características:

4.2.3.4.3.A ego-rede da Embratel e suas características

Com base nos levantamentos realizados foram identificadas as principais características das alianças entre a Embratel e os seus atores-chave.

Parceiro	Tipos de Alianças	Estrutura	Composição	Modalidade
CLIENTES	a. Acordo/ Contrato de Prestação de Serviços	ESCOPO: Em termos de amplitude e número de laços: amplo Escopo Geográfico: Global	Recursos-chave: Financeiros Volume: Satisfatório Acesso: Fácil	Força da Conexão: Média Natureza: Colaborativa
FORNECEDORES	a. Acordo/ Contrato de Prestação de Serviços b. Acordo/ Contrato de Fornecimento de Longo Prazo	Em termos de amplitude e número de laços: amplo Escopo Geográfico: Global	Recursos-chave: Tecnológicos e físicos Volume: Satisfatório Acesso: Fácil	Força da Conexão: Média Natureza: Colaborativa
CONCORRENTES	a. Acordo/ Contrato de Prestação de Serviços b. Desenvolvimento/ Co-produção	Em termos de amplitude e número de laços: restrito Escopo Geográfico: Regional	Recursos-chave: Talentos e habilidades, físicos Volume: Satisfatórios Acesso: Difícil	Força da Conexão: Fraca Natureza: Oportunistica
COMPLEMENTORS	a. Fusões e Aquisições	Em termos de amplitude e número de laços: restrito Escopo Geográfico: Global	Recursos-chave: Tecnológicos, inovadores Volume: Satisfatório Acesso: Fácil	Força da Conexão: Forte Natureza: Colaborativa

Quadro 16: Principais características das alianças entre a Embratel e seus principais parceiros.

Quanto aos **clientes** e **fornecedores**, predominam os acordos e contratos de prestação de serviços. As alianças possuem um escopo amplo, com um volume de recursos satisfatório, de fácil acesso e com natureza colaborativa.

Para os **complementors**, predominam as fusões e aquisições, com escopo restrito, volume satisfatório e com fácil acesso. Porém, a natureza é oportunística.

Por fim, os **concorrentes**. Para estes parceiros, a Embratel se vale de acordos/ contratos 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*.

Abaixo, segue a representação gráfica da ego-rede da Embratel:

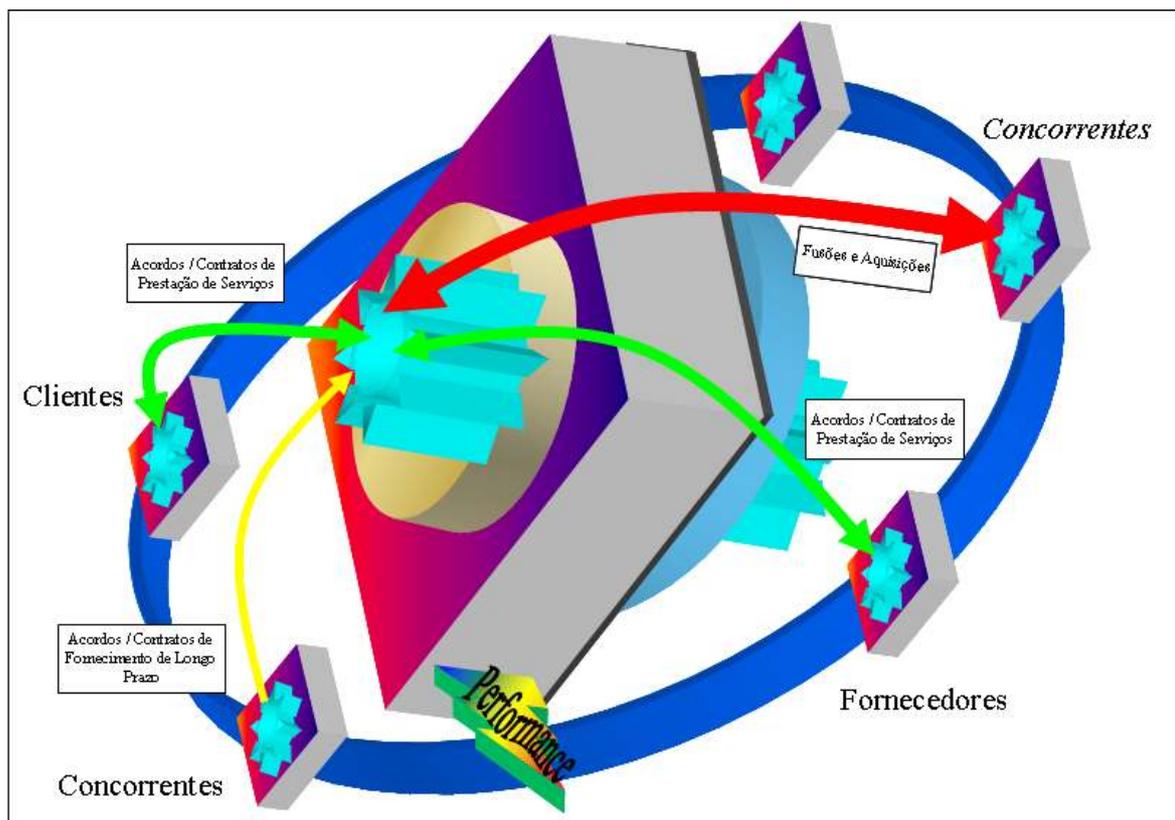


Figura 31: Ego-rede da Embratel

Foram destacados os principais tipos de aliança, cada uma representada por uma cor, espessura e direcionamento da seta.

As linhas verdes representam os acordos/ contratos de prestação de serviço, celebrados entre a Embratel e os seus clientes e fornecedores. As fusões e aquisições entre a Embratel e seus *complementors* são representadas pela linha vermelha, enquanto que a linha amarela representa os acordos/ contratos de fornecimento de longo prazo entre a empresa e seus concorrentes.

Em relação à espessura, quanto mais grossa for a linha, mais forte é a conexão entre a empresa focal e os seus parceiros. Já a direção da seta, representa a natureza das alianças, quando forem bidirecionais, é porque se trata de uma aliança colaborativa, enquanto quando tiver uma direção apenas, se trata de aliança oportunística. As pontas indicam o ator explorado.

4.2.3.4.4.

As implicações estratégicas, no nível da empresa, da rede de alianças formada pela Embratel

Utilizando a lista de constructos referente às implicações da análise relacional no nível da empresa, são descritas a seguir, as dimensões – chave das alianças da Embratel.

Em relação à estrutura da rede, os itens densidade e escopo já foram abordados no item anterior. O mesmo ocorre em com a composição da rede (para o acesso aos recursos dos parceiros) e em relação aos tipos de laços (forças das conexões e natureza dos laços).

Em relação à **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. Diante da pesquisa documental e do levantamento de percepções, que corroborou com os dados já levantados por Gouvêa (2008) em sua pesquisa, grande parte dos respondentes, concordou que a Embratel ocupa uma posição central em relação aos demais componentes da sua rede.

A existência de **orifícios** na rede de valor da Embratel foi outro aspecto analisado. A presença dos orifícios se dá principalmente no completamento de chamadas trafegadas pela rede da Embratel, por parte das operadoras locais e internacionais.

A **equivalência estrutural** percebida por 70% dos respondentes.

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 demandas por serviços de qualidade a preços mais competitivos.

As implicações estratégicas da ego-rede da Embratel, no nível da empresa, estão classificadas no quadro abaixo:

Constructos	Indicadores	Implicações Estratégicas
1. ESTRUTURA DA REDE	Alta densidade de laços com escopo predominantemente global	Força Real: Constituída pelo fato de que a Embratel possui muitos relacionamentos diretos e indiretos com outras organizações que a colocam a disposição de múltiplos fluxos de recursos (knowhow tecnológico, disponibilidade de novas tecnologias, informações sobre os mercados e formas inovadoras de comunicação). O vasto escopo geográfico melhora o estado de alerta da empresa que, combinado com a sua capacidade de resposta, se traduz em desempenho superior.
	Acesso a recursos: Financeiros, tecnológicos, físicos, talentos/habilidades e inovadores	Força Real: Pois as redes das quais a Embratel participa podem lhe proporcionar recursos valiosos, como: informações sobre idéias inovadoras, critérios de valor para os clientes, oportunidades de negócio e <i>benchmarking</i> para o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias. Além do intercâmbio de talentos e oportunidades financeiras, que irão contribuir para a melhora da performance operacional da empresa.
	Posição central em relação aos demais membros da rede	Força Real: Pela centralidade alta da Embratel, ao permitir à empresa "aprisionar" clientes e fornecedores chaves, mantendo competidores afastados, ou em posição desfavorável, e ao aumentar seu capital informacional, em especial conhecimento das necessidades de seus clientes.
	Equivalência Estrutural Existência	Força Potencial: Pelos relacionamentos estruturalmente equivalentes com os fornecedores de novas tecnologias (<i>hardware e software</i>) e novas formas de comunicação em geral, ao possibilitar a identificação de novos nichos de mercado e a aproximação com novos clientes potenciais.
	Orifícios Estruturais Existência de vários	Força Real: O diferencial da Embratel é possuir ampla cobertura de rede, assim ela possui vários parceiros conectados a ela, principalmente quando se trata de chamadas de longa distância (nacional e internacional). Em termos de obtenção de informações privilegiadas, isto se traduz em força para a empresa.
2. COMPOSIÇÃO DA REDE	Identidade/ Status da Empresa Focal	Força Potencial: Atua no mercado global e é forte concorrente no mercado de longa distância, porém necessita se desenvolver mais em inovação para alcançar melhor participação no mercado de convergência e de comunicação como um todo (não possui rádio transmissão e não possui serviços convergentes). Na telefonia fixa, vem ganhando <i>market share</i> .
	Identidade/ Status dos Parceiros	Força Potencial: Pelo alto status dos seus diferentes parceiros que ajuda a atrair novos. E, ao poder privar não-participantes e novos entrantes de informações valiosas. Força Real: Na formação de redes de fornecedores, em sua maioria recorrentes, considerando que a confiança existente beneficia ambas as partes. Os maiores exemplos são com as empresas de atendimento ao cliente (seja <i>call center</i> , seja atendimento físico) e os fornecedores de infra-estrutura de rede.
	Volume e Acesso aos Recursos dos Parceiros satisfatório	Força Real: Pelas alianças com as empresas parceiras que detêm recursos valiosos. Fraqueza Real: Pela dificuldade de acesso aos recursos valiosos dos concorrentes.

Constructos	Indicadores	Implicações Estratégicas
3. TIPOS DE LAÇOS	Força das Conexões Média com os clientes e fornecedores, forte com os <i>complementors</i> e fraca com os concorrentes	Força Real: Pelas conexões fortes com os clientes e fornecedores que contribuem para a inimitabilidade de características relacionais positivas e, como consequência, para a vantagem competitiva. Fraqueza Real: Pela conexão fraca com os concorrentes impossibilitando que a empresa obtenha informações relevantes para a melhora de seu desempenho competitivo.
	Natureza oportunistica apenas com os concorrentes e colaborativa com os demais (clientes, fornecedores e <i>complementors</i>)	Força Real: Com os fornecedores, clientes e <i>complementors</i> que resulta em ganhos para ambos pois visam contribuir para o aumento da competitividade, na medida em que a confiança se traduz em redução de custos de transação. Fraqueza Real: Com os concorrentes, aumentando o desgaste para ambos os lados, incluindo os desgastes financeiros devidos aos altos custos de transação.
4. GERENCIAMENTO DA REDE	Uso de Mecanismos de Governança: Existência/ Não Adequado	Fraqueza Potencial: Existe a oportunidade de melhoria dos indicadores que acompanham o desempenho e também para o alinhamento de processos. Falta a definição, se prevalecerão os formais ou os informais.
	Desenvolvimento de rotinas de compartilhamento conhecimento em baixo estágio de desenvolvimento	Fraqueza Real: A formação de capacitação em alianças pode ser um recurso significativo devido aos crescentes desafios associados à gestão de redes de alianças.
	Volume de Investimentos Inadequado	Fraqueza Real: A empresa não possui um plano de investimentos associado a capacitação da gestão de alianças.
	Processo de gestão de mudança da rede em baixo estágio de desenvolvimento	Fraqueza Potencial: O fato de possuir processos ainda incipientes para a gestão de mudanças pode ser considerada uma limitação séria para a Embratel. Isto constitui uma fraqueza potencial, pois a natureza dinâmica do cenário competitivo e das alianças/ redes requer mecanismos para maior adaptação e gestão das mudanças à medida que as alianças evoluem. É recomendável promover mudanças na cultura, treinamentos e maior flexibilidade na organização para adaptar-se de forma mais efetiva.
	Tempo de experiência com alianças múltiplas bem extenso	Força Potencial: Experiência em alianças bilaterais e múltiplas com clientes, fornecedores e concorrentes, ao conferir vantagem em termos da "curva de aprendizagem" e do capital social e informacional sobre possíveis parceiros, reputação, confiança e etc.
	Processos e competências para a gestão de conflitos entre múltiplos parceiros é não é integrativo	Fraqueza Real: A resolução não conjunta de problemas que não contribui para a criação de um capital relacional e informacional.
	Alta compatibilidade e alta complementariedade para o gerenciamento de conflitos entre múltiplos parceiros	Força Real: Pela busca por parceiros compatíveis em termos de estratégias operacionais e complementariedade de recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, pois fortalece a competitividade da Embratel e minimiza potenciais conflitos com os parceiros.

Quadro 17: Implicações estratégicas da ego-rede da Embratel, no nível da empresa.

Em relação aos indicadores de desempenho para medir o quanto as alianças estratégicas têm contribuído para o desempenho global da empresa, 50% considera que o critério de avaliação se dá sob o aspecto **financeiro**.

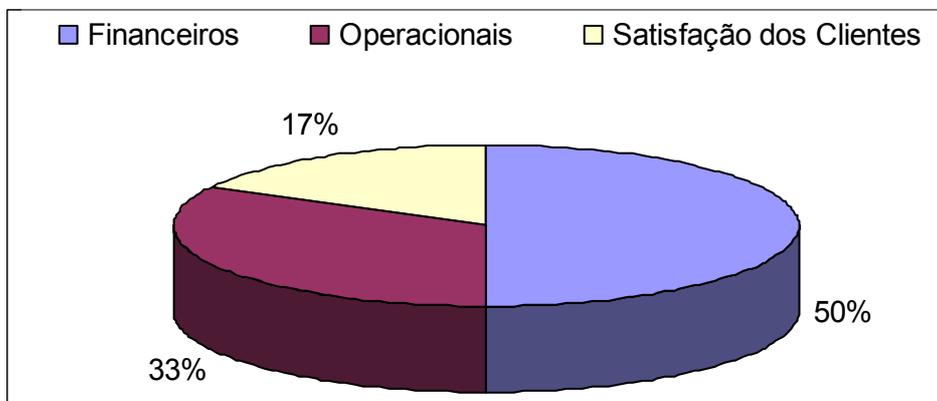


Figura 32: Indicador para medir o sucesso das alianças no desempenho global da empresa.

Quanto aos critérios utilizados pela empresa para buscar compatibilidade entre ela própria e seus parceiros, o que mais se destaca na opinião dos que responderam o questionário é o referente à **estratégia operacional**.

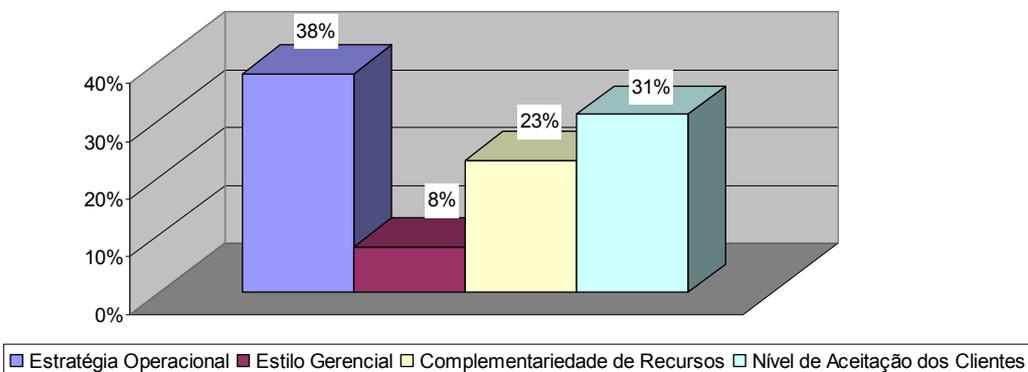


Figura 33: Critérios utilizados pela Embratel para buscar a compatibilidade entre ela própria e seus parceiros.

Quando questionados sobre a caracterização do estágio da empresa em termos de rotinas e processos estabelecidos para compartilhar o conhecimento entre as empresas participantes das alianças nas quais estão inseridas, 90% classificaram como em estágio **incipiente ou em desenvolvimento**.

Por fim, no que diz respeito **aos processos para assegurar o alinhamento estratégico das alianças formadas pela Embratel com a sua estratégia de**

negócio, 60% confirmou a existência, enquanto que os outros 40% discordaram que tais processos existam.

4.2.3.4.5. Análise de desempenho da Embratel

O número de terminais fixos instalados subiu de 1,6 milhão para 1,7 milhão no segundo trimestre de 2009.

Neste mesmo período a receita líquida cresceu 9,4%, totalizando R\$ 2.562 milhões, comparado com o segundo trimestre de 2008. O aumento das receitas foi resultado do aumento de 27,6% (R\$ 112 milhões) na receita de serviços locais, aumento de 24,3% (R\$ 146 milhões) em comunicação de dados, aumento de 0,5% (R\$ 6 milhões) na receita de voz de longa distância, e redução de 37,8% (R\$ 58 milhões) em outros serviços.

O EBITDA fechou o 2T09 com crescimento de 20,1% comparado com o mesmo trimestre do ano anterior, e R\$ 1.321 milhões no acumulado do período, apresentando um crescimento de 12,1% comparado com o acumulado do ano anterior.

A nova linha de negócios TV por Assinatura Via Satélite (“Via Embratel”), cujo lançamento ocorreu em 1º de dezembro de 2008, encerrou o primeiro semestre de 2009 com 143.743 vendas, mantendo expressivo crescimento.

Indicador	Resultado	Período
Cobertura	443 municípios	2º Trimestre de 2009
Portabilidade	3,4	Abril de 2009
ARPU	R\$ 44	1º Trimestre de 2009
Churn	Não foi possível obter a informação	Não foi possível obter a informação
Receita Líquida Operacional	R\$ 3,3 Bi	2º Trimestre de 2009
EBITDA	R\$ 660 MM	1º Trimestre de 2009
Market – Share	13,8%	2º Trimestre de 2009
Índice de Reclamação	1,5	Junho de 2009

Quadro 18: Indicadores de desempenho da Embratel

4.2.4.Vivo

4.2.4.1. Dados gerais

Conforme mencionado anteriormente, assim como para a Embratel, esta parte do estudo está fortemente parafraseada na dissertação de Gouvêa (2008), que serviu como base para esta pesquisa.

A Vivo é uma *joint venture* controlada pela Telefônica e Portugal Telecom (PT) formada em dezembro de 2002, a partir de 7 prestadoras de celular nas Bandas A e B..

Estas prestadoras correspondiam a cinco companhias listadas nas bolsas de valores de São Paulo e Nova Iorque: Telesp Celular Participações S.A., inclui Global Telecom; Tele Centro Oeste Participações S.A., inclui NBT; Tele Leste Celular Participações S.A.; Tele Sudeste Celular Participações S.A. e Celular CRT Participações S.A.

Em 2006 a Vivo concluiu a reestruturação societária passando a ter a seguinte estrutura:

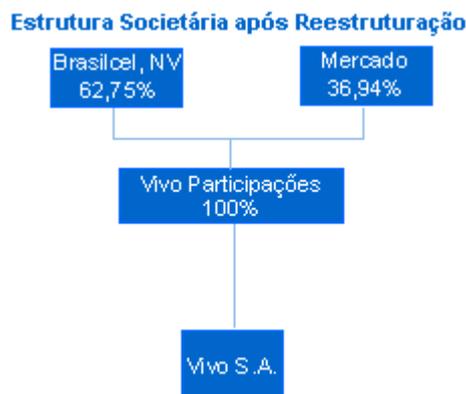


Figura 34: Estrutura acionária da Vivo

A Vivo adquiriu em 2007 a Telemig Celular e frequências na Banda L para a maior parte do Brasil, inclusive o Nordeste.

Atualmente a operadora está presente nos estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Rio Grande do Sul, Acre, Amazona, Amapá, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Mato

Grosso do Sul, Pará, Rondônia, Roraima, Tocantins, Distrito Federal e demais regiões do norte do país.



Figura 35: Área de cobertura da Vivo

A Vivo é a líder do mercado de telecomunicações móveis no Brasil desde sua criação, em abril de 2003.

A empresa tem consistentemente se destacado em todos os indicadores de desempenho e qualidade avaliados pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel).

A empresa acredita que na sociedade em rede, o indivíduo vive melhor e pode mais. Por isso, tem como missão criar condições para que o maior número de pessoas possa se conectar, a qualquer momento e em qualquer lugar, possibilitando viver de forma mais humana, segura, inteligente e divertida.

A constante busca pela excelência na prestação de serviço, com foco na qualidade em todos os pontos de contato com o cliente, os serviços de transmissão móvel de dados baseados na maior e melhor rede de terceira geração (3G) do País e o amplo portfólio de produtos e serviços à disposição de mais de 46 milhões de clientes, unem-se à sustentabilidade no conjunto dos atributos mais reconhecidos da marca Vivo.

Na área de responsabilidade socioambiental, a Vivo desenvolve projetos como o pioneiro programa de reciclagem de aparelhos celulares, baterias e acessórios, que já coletou mais de dois milhões de itens. Por meio do Instituto

Vivo, a empresa investe em iniciativas em rede voltadas à educação através de novas formas de aprendizagem e à causa da inclusão de pessoas com deficiência. Na área cultural, a empresa promove iniciativas artísticas coletivas e antenadas com o que há de mais inovador no campo da música, das mídias móveis, do teatro e da experimentação artística.

Entre outros reconhecimentos, a Vivo é uma das melhores empresas para se trabalhar, de acordo com pesquisa da Revista Você S.A.; a empresa que mais inova na relação com Investidores, pela revista Investor Relations; Top of Mind pelo Datafolha; Empresa da Década na relação com o consumidor, pela Revista Consumidor Moderno; e a marca mais valiosa do Brasil no setor de Telecomunicações, na avaliação da consultoria Brand Finance.

A comunicação móvel utiliza padrões de tecnologias que estão em constante evolução, para aprimorar cada vez mais os serviços oferecidos.

A primeira geração de tecnologias é a analógica, a segunda é a digital, e a terceira é uma evolução para celulares mais inteligentes, que permitem a transmissão de grandes volumes de dados (vídeos, videoconferência, Internet, em alta velocidade, multimídia) em alta velocidade.

É a única operadora no Brasil que oferece serviços de comunicação móvel desenvolvidos nas duas tecnologias mais utilizadas no mundo: GSM e CDMA. Além disso, é a única que também oferece serviços de terceira geração: 3G e CDMA EVDO.

Com sua excelência tecnológica, a Vivo oferece, aos seus clientes, um portfólio de aparelhos e de serviços mais amplo, que se adequa ao perfil de cada um.

A seguir, a caracterização da estratégia da Vivo.

4.2.4.2.

Caracterização da estratégia atual da Vivo

Tomando-se como referência a análise realizada na Oi, na TIM e na Embratel, a estratégia da Vivo foi avaliada, identificando-se a visão, a missão e os valores que norteiam a empresa. Em seguida, utilizadas as percepções dos

questionários e das entrevistas, bem como a pesquisa documental para reforçar o entendimento da estratégia utilizada por esta empresa.

Visão:

Nós acreditamos que na sociedade em rede o indivíduo vive melhor e pode mais.

Missão:

Criar condições para que o maior número de pessoas possa se conectar, a qualquer momento e em qualquer lugar, possibilitando viver de forma mais humana, segura, inteligente e divertida.

Valores da companhia:

Os Valores de uma organização estão diretamente associados as suas crenças, aos seus objetivos e à forma como quer se relacionar interna e externamente, com acionistas, executivos e empregados, fornecedores e clientes, instituições públicas ou privadas e com a sociedade em geral.

A relação de trabalho da empresa com seus profissionais, bem como o exercício de seus direitos e obrigações, baseiam-se na confiança recíproca os quais, com igual nível de prevalência, buscam a atenção para com o cliente, a criação de valor para o acionista, a consecução dos objetivos empresariais, o bem estar e a dignidade dos empregados e executivos.

- Entusiasmo;
- Sustentabilidade;
- Interação;
- Simplicidade;
- Confiança;
- Qualidade.

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.

A marca Vivo foi lançada 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 facilitarem a vida dos seus clientes.

A estratégia da Vivo, conforme o seu escopo, pode se caracterizar 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 PDA's, 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 de 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:

São os órgãos governamentais (Anatel, Ministério das Comunicações, Cade, PROCON, CVM, governos municipal, estadual e federal), clientes, fornecedores, acionistas, sindicato (SINTTEL) e a sociedade em geral.

Em relação à empresa, na opinião dos entrevistados, os *stakeholders*, privilegiam predominantemente os interesses dos clientes e dos acionistas da empresa.

4.2.4.3.

Os fatores organizacionais

Assim como nas análises realizadas para a Oi, Tim e Embratel, esta seção visa a responder a questão intermediária dois, ou seja, quais são as implicações estratégicas dos fatores organizacionais no sentido de constituir forças e fraquezas para implementar a estratégia da empresa.

Os resultados estão descritos no quadro abaixo:

Categoria de Variáveis	Variável	Atributos Necessários/ Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
Organização <i>Hard</i>	Estrutura Organizacional	Flexível, achatada, com alto grau de descentralização de poder.	Estrutura se tornou mais horizontalizada após a entrada da Portugal Telecom, há cinco anos. Grau médio de descentralização de poder.		x		
	Equipes	Multifuncionais, interfuncionais, com alto grau de <i>empowerment</i> .	Existência de limitações com relação à interfuncionalidade, devido ao tamanho da organização, o que acaba prejudicando o fluxo de informação.			x	
	Processos	Mapeados/ documentados. Em sua maioria, horizontais e interfuncionais. Em telecomunicações, vale ressaltar a importância dos processos técnicos: TI e engenharia (Gouvêa, 2008). Necessário a atualização dos mesmos, sempre que existir a necessidade, pois o setor de telecomunicações é bastante dinâmico.	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		
	Sistemas Gerenciais	Integrados através dos processos interfuncionais, com foco orientado ao cliente. Possibilidade de medição de desempenho dos processos-chave. Devido a diversidade de serviços/ produtos oferecidos os sistemas precisam gerenciar toda cadeia de relacionamento com os clientes.	Utilização do BSC (<i>Balanced Scorecard</i>) com a dimensão dos clientes. Devido à limitação dos recursos, faz-se necessário a priorização dos mesmos para o desenvolvimento de novas funcionalidades.	x			
	Sistemas Educacionais (Treinamento)	Sistema de educação contínua voltado não só para os gestores como também para os demais funcionários, visando a aquisição de competências necessárias à melhoria contínua dos processos e desempenho, aquisição de novas tecnologias e, para a capacitação da atividade operacional.	As competências básicas da Vivo são delimitadas e apresentadas às equipes através de cursos anuais que ocorrem um 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, mestrado, etc.	x			
	Sistemas de Medição	Visíveis, abrangentes, consistentes, adaptáveis às mudanças, integrando todos os subsistemas de medição, incluindo medidas de desempenho, alinhados aos objetivos explicitados na estratégia.	Apesar de consistentes, visíveis e abrangentes, não conseguem abordar ponta dos processos chave e são morosos na adaptação às mudanças do ambiente.		x		
	Sistemas de Reconhecimento e Recompensa	Sistema de avaliação de desempenho dos funcionários e remuneração integrados com o sistema de medição de desempenho geral da empresa e demais indicadores estratégicos.	O sistema pode ser dividido em duas partes: o sistema de reconhecimento financeiro e o pessoal. O primeiro está atrelado ao <i>Balanced Scorecard</i> , enquanto que o segundo necessita de aprimoramento, através de melhoria do relacionamento entre gestores e equipes.		x		
Organização <i>Soft</i>	Cultura Organizacional	Cultura voltada para a melhoria contínua do desempenho da organização e orientada para os clientes e demais <i>stakeholders</i> , com preocupação com a qualidade de vida e com a ética. Devido ao possível crescimento do índice de <i>turn over</i>, a cultura organizacional deverá ser voltada para a satisfação interna dos funcionários (Mendonça, 2008). Com a transformação no setor de telecomunicações, devido a criação e a mudança constante de tecnologias, se faz necessário uma cultura voltada para a inovação.	Cultura focada na satisfação dos clientes e acionistas. Preocupação com o retorno financeiro e a manutenção da competitividade no mercado.	x			
	Estilo de Liderança	Comprometimento da gerência com a estratégia, de divulgá-la, com a preocupação de alocar os recursos necessários ao atingimento dos objetivos estratégicos. Também se faz necessária a liderança do tipo <i>coaching</i>, com tomadas de decisão relativamente rápidas, por causa da característica do setor.	O corpo diretivo é composto por pessoas dedicadas e orientadas à estratégia da empresa.	x			
	Comunicação Informal	Inter-funcional e ampla, com a ocorrência de constantes <i>feedbacks</i> sobre as metas estabelecidas, bem como sobre as medidas de desempenho e os planos de ação estabelecidos.	Comunicação informal praticada na empresa porém, devido ao tamanho da organização, existe a possibilidade da ampliação da internacionalidade com vistas ao alcance das metas estratégicas.			x	
	Código de Ética	Orientação dos funcionários voltada para os valores éticos da empresa.	Divulgação do código de ética aos funcionários, quando do ingresso na empresa, porém o reforço é dado apenas aos gerentes.			x	

Continuação:

Categoria de Variáveis	Variável	Atributos Necessários/ Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
Tecnologia <i>Hard</i>	Tecnologia da Informação	Sistemas abrangentes, integrados, automatizados e abrangendo todos os níveis decisórios. Em 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 são suporte à tomada de decisão, é utilizado o <i>datawarehouse</i> .			x	
Tecnologia <i>Soft</i>	Metodologias e Técnicas Específicas	Metodologia de gestão de projetos, treinamentos, programas de desenvolvimento novas soluções e de incentivo, voltados para o cliente, visando crescimento futuro.	No passado a empresa investiu no desenvolvimento de metodologias de gestão de processos e projetos. Grande parte dos processos receberam a certificação de qualidade ISSO, havendo também a criação de um escritório de projetos, com a finalidade de desenvolver gestores. Atualmente, estas iniciativas não mais existem.			x	
	Inovação	Novas soluções de voz e dados (Mendonça, 2008), crescimento dos produtos convergentes (junção de várias tecnologias para atender as necessidades específicas de um determinado público-alvo), novas formas de atendimento ao cliente (através de novos canais de comunicação) e diversificação dos serviços de valor agregado.	Apesar de a Vivo possuir um extenso portfólio de serviços de dados, existe a possibilidade de customização do mesmo, objetivando a melhoria no atendimento às necessidades dos clientes.		x		
Físicos	Infra-estrutura	Instalações, equipamentos e sistemas de controle de possibilitam a prestação dos serviços de telecomunicações, além das atividades de retaguarda como: treinamento, gestão financeira, jurídica e regulatória, entre outros (Mendonça, 2008).	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			
Pessoas	Talentos e Competências	Experiência, habilidades, conhecimento e potencial para adquirir as necessárias competências visando o desenvolvimento de novas metodologias e práticas, que incluem a solução de problemas, aprimoramento de processos e sistemas de medida balanceados com o objetivo da melhoria contínua dos processos de 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			
Financeiros	Geração de Caixa	Alta capacidade de geração de caixa com a garantia de liquidez aos acionistas, financiando a manutenção das atividades e gerando o crescimento a longo prazo.	A receita líquida crescente contribui para o desenvolvimento da organização.	x			
	Rentabilidade	Retorno sobre os ativos, sobre o capital empregado e sobre os investimentos realizados, preservando a atratividade do negócio.	Retorno sobre os ativos apresentando volatilidade nos últimos anos.				x

Categoria de Variáveis	Variável	Atributos Necessários/ Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
Performance/ Desempenho	Dimensões Quantitativas (variáveis tangíveis)	Financeiras: Alto retorno para os acionistas, alta geração de caixa (alta liquidez) e rentabilidade acima da média do setor.	Indicadores de liquidez não apresentaram melhoria nos últimos três anos.				x
		Operacionais: Baixo custo, aumento do market-share, redução do índice de reclamação dos clientes, serviços realizados dentro dos prazos acordados.	Liderança de mercado no segmento de telefonia móvel, apesar da redução do <i>market share</i> , considerando-se os últimos anos melhora do índice de reclamação dos clientes.	x			
Performance/ Desempenho	Dimensões Qualitativas (variáveis intangíveis)	Índice elevado de satisfação dos <i>stakeholders</i> (clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, comunidade em geral).	A Vivo possui um bom nível de satisfação perante os <i>stakeholders</i> com destaque para os seus clientes, funcionários e acionistas.	x			
		Qualidade dos produtos e serviços, acima da concorrência.	Qualidade dos serviços superior a dos concorrentes, porém sem a oferta de produtos convergentes.		x		
		Reputação quanto a atendimento das questões sociais, ambientais e regulatórias.	A empresa promove ações sociais por intermédio da sua fundação, contudo os funcionários têm de obter um maior engajamento quanto esta questão. A empresa possui vários projetos voltados para a área ambiental que estão disponíveis no seu site.		x		
		Capacidade de inovação para atender as demandas potenciais dos clientes.	A empresa vem se posicionando para conseguir atender as demandas potenciais dos seus clientes.		x		

Quadro 19: Fatores organizacionais e suas implicações estratégicas, no sentido de constituírem forças e fraquezas – Vivo.

4.2.4.4. Identificação e avaliação das implicações estratégicas das alianças e redes no nível da empresa

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

4.2.4.4.1. Identificação e classificação das alianças estratégicas

As respostas obtidas através dos questionários corroboraram o que havia sido identificado por Gouvêa (2008) em sua pesquisa: de que a Vivo estabelece primordialmente alianças multilaterais com os seus *complementors* e com os seus **fornecedores**. Para este último, a empresa possui um processo bem estruturado de aquisição de infra-estrutura de rede (sistemas de transmissão, de computação e de 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.

Os fatores predominantemente determinantes na tomada de decisão para o estabelecimento de alianças estratégicas na Vivo, segundo os respondentes dos questionários, são o acesso ao capital social proporcionado por novos relacionamentos, a possibilidade de compartilhar recursos e competências complementares.

4.2.4.4.2. As principais alianças com cada parceiro

Através dos três métodos empregados na elaboração deste estudo (aplicação de questionário, pesquisa documental e entrevistas complementares) foi possível identificar as principais alianças associadas a cada tipo de parceiro, conforme demonstrado a seguir:

Com os fornecedores:

Destacam-se a presença dos **acordos/ contratos de fornecimento de longo prazo, pesquisa e desenvolvimento em conjunto e acordo/ contrato de prestação de serviço.**

Com os concorrentes:

Com relação aos concorrentes, os respondentes destacaram as **fusões e as aquisições** como principais alianças estratégicas. Em 2007, a Telefônica, controladora da Vivo, adquiriu participação acionária no capital 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 aumentou a sua presença no mercado brasileiro de telefonia móvel.

Com os complementors:

Foi observada a presença de **investimento acionário minoritário** e, em menor grau, a **formação de joint ventures**.

Com os clientes

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

Destacam-se as **fusões e aquisições**. Desde 2000 o histórico da empresa demonstra este tipo de comportamento.

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

No próximo item, serão apresentadas a ego-rede da Vivo e as suas características:

4.2.4.4.3.

A ego-rede da Vivo e suas características

Baseados nos levantamentos realizados foram identificadas as principais características das alianças entre a Vivo e os seus atores-chave.

A Quadro abaixo 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 natureza.

Foram considerados, como os principais parceiros da Vivo, os seus clientes, fornecedores, concorrentes e os *complementors* – com um percentual de participação muito reduzido se comparado com os demais.

Parceiro	Tipos de Alianças	Estrutura	Composição	Modalidade
CLIENTES	a. Acordo/ Contrato de Fornecimento Spot ou de Curto Prazo b. Acordo/ Contrato de Fornecimento de Longo Prazo c. Acordo/ Contrato de Prestação de Serviços	ESCOPO: Em termos de amplitude e número de laços: amplo Escopo Geográfico: Regional	Recursos-chave: Financeiros Volume: Satisfatório Acesso: Fácil	Força da Conexão: Média Natureza: Oportunistica
FORNECEDORES	a. Acordo/ Contrato de Fornecimento de Longo Prazo b. P&D em conjunto c. Acordo/ Contrato de Prestação de Serviços	Em termos de amplitude e número de laços: amplo Escopo Geográfico: Global	Recursos-chave: Tecnológicos e físicos Volume: Satisfatório Acesso: Fácil	Força da Conexão: Forte Natureza: Colaborativa
CONCORRENTES	a. Fusões e Aquisições	Em termos de amplitude e número de laços: restrito Escopo Geográfico: Regional	Recursos-chave: Talentos e habilidades Volume: Satisfatório Acesso: Difícil	Força da Conexão: Média Natureza: Oportunistica
COMPLEMENTORS	a. Investimento acionário minoritário b. <i>Joint Ventures</i>	Em termos de amplitude e número de laços: amplo Escopo Geográfico: Global	Recursos-chave: Capital informacional Volume: Satisfatório Acesso: Fácil	Força da Conexão: Forte Natureza: Colaborativa

Quadro 20: Principais características das alianças entre a Vivo e seus principais parceiros.

Quanto aos **clientes**, 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. Quanto à natureza, foram classificadas como oportunisticas.

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 e natureza oportunística.

Já para os **concorrentes** predominam as fusões e aquisições, conforme mencionado anteriormente.

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

Abaixo, segue a representação gráfica da ego-rede da Vivo:

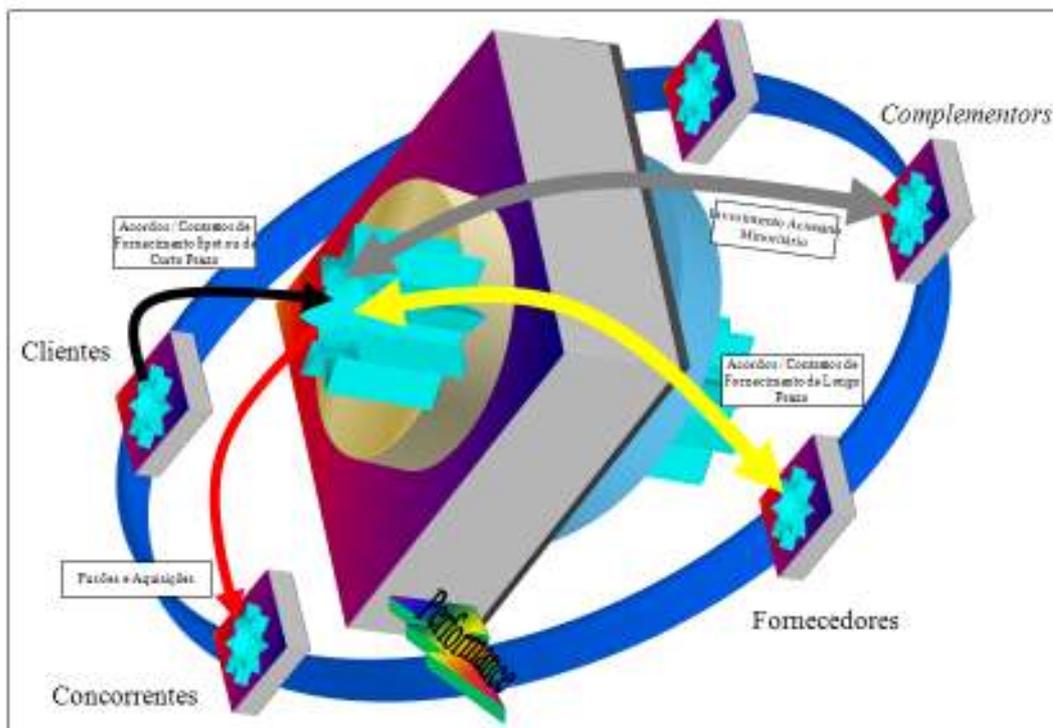


Figura 36: Ego-rede da Vivo

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.

Foram destacados os principais tipos de aliança, cada uma representada por uma cor, espessura e direcionamento da seta.

As linhas verdes representam os acordos/ contratos de prestação de serviço, celebrados entre a Vivo e seus clientes e fornecedores. As fusões e aquisições são representadas pela linha vermelha, enquanto que a linha amarela representa os acordos/ contratos de fornecimento de longo prazo entre a empresa e seus *complementors*.

Em relação à espessura, quanto mais grossa for a linha, mais forte é a conexão entre a empresa focal e os seus parceiros. Já a direção da seta, representa a natureza das alianças, quando forem bidirecionais, é porque se trata de uma

aliança colaborativa, enquanto quando tiver uma direção apenas, se trata de aliança oportunística. As pontas indicam o ator explorado.

A espessura das setas demonstra a força das conexões entre a empresa focal e os seus parceiros. Portanto, as alianças celebradas com os *complementors* e com os fornecedores possuem conexões fortes, enquanto que as alianças da empresa focal com os seus clientes e concorrentes 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 explorados pela empresa focal.

4.2.4.4. As implicações estratégicas, no nível da empresa, da rede de alianças formada pela Vivo

Utilizando a lista de constructos referente às implicações da análise relacional no nível da empresa, são descritas a seguir, as dimensões – chave das alianças da Vivo.

Em relação à estrutura da rede, os itens densidade e escopo já foram abordados no item anterior. O mesmo ocorre em com a composição da rede (para o acesso aos recursos dos parceiros) e em relação aos tipos de laços (forças das conexões e natureza dos laços).

Em relação à **centralidade**, diante da pesquisa documental e do levantamento de percepções, que corroborou com os dados já levantados por Gouvêa (2008) em sua pesquisa, 88% dos respondentes, concordou que a Vivo ocupa uma posição central em relação aos demais componentes da sua rede.

Quanto à existência de **orifícios** na rede de 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 e distribuidores de aparelhos, agregando valor aos celulares e oferecendo mais opções aos clientes.

O resultado da análise da **identidade dos principais parceiros da indústria** (clientes, fornecedores, concorrentes e *complementors*), é semelhante ao das demais operadoras, ou seja, podemos classificá-la como forte. As razões são

as mesmas já mencionadas, como a existência do poder de barganha dos clientes, as dependências que as operadoras possuem com os fornecedores e a necessidade de estabelecimento de parcerias com os *complementors*.

As implicações estratégicas da ego-rede da Vivo, no nível da empresa, estão classificadas no quadro abaixo:

Constructos	Indicadores	Implicações Estratégicas
1. ESTRUTURA DA REDE	Alta densidade de laços com escopo predominantemente regional e global	Força Real: Constituída pelo fato de que a Vivo possui muitos relacionamentos diretos e indiretos com outras organizações que a colocam a disposição de múltiplos fluxos de recursos (knowhow tecnológico, disponibilidade de novas tecnologias, informações sobre os mercados e formas inovadoras de comunicação). O vasto escopo geográfico melhora o estado de alerta da empresa que, combinado com a sua capacidade de resposta, se traduz em desempenho superior.
	Acesso a recursos: Financeiros, tecnológicos, físicos, talentos/habilidades e capital informacional	Força Real: Pois as redes das quais a Vivo participa podem lhe proporcionar recursos valiosos, como: informações de mercado, critérios de valor para os clientes, oportunidades de negócio e <i>benchmarking</i> para o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias. Além do intercâmbio de talentos e oportunidades financeiras, que irão contribuir para a melhora da performance operacional da empresa.
	Posição central em relação aos demais membros da rede	Força Real: Pela centralidade alta da Vivo, ao permitir à empresa "aprisionar" clientes e fornecedores chaves, mantendo competidores afastados, ou em posição desfavorável, e ao aumentar seu capital informacional, em especial conhecimento das necessidades de seus clientes.
	Equivalência Estrutural Existência	Força Potencial: Pelos relacionamentos estruturalmente equivalentes com os provedores de conteúdo (sons, imagens, vídeos, etc) e distribuidores de recarga, ao possibilitar a identificação de novos nichos de mercado e a aproximação com novos clientes potenciais.
	Orifícios Estruturais Existência de vários	Força Real: O diferencial da Vivo é possuir uma rede que suporta várias tecnologias e ser pioneira no 3G, com isso ela possui vários parceiros conectados a ela. Em termos de obtenção de informações privilegiadas, isto se traduz em força para a empresa.
2. COMPOSIÇÃO DA REDE	Identidade/ Status da Empresa Focal	Força Potencial: Atua no mercado global e é forte concorrente no mercado de telefonia móvel e transmissão de dados, porém necessita se desenvolver mais em inovação para alcançar melhor participação no mercado de convergência e de comunicação como um todo (não possui rádio transmissão, não possui serviços convergentes e não possui TV).
	Identidade/ Status dos Parceiros	Força Potencial: Pelo alto status dos seus diferentes parceiros que ajuda a atrair novos. E, ao poder privar não-participantes e novos entrantes de informações valiosas. Força Real: Na formação de redes de fornecedores, em sua maioria recorrentes, considerando que a confiança existente beneficia ambas as partes. Os maiores exemplos são com as empresas provedoras de conteúdo e os fornecedores de infraestrutura de rede.
	Volume e Acesso aos Recursos dos Parceiros satisfatório	Força Real: Pelas alianças com as empresas parceiras que detêm recursos valiosos. Fraqueza Real: Pela dificuldade de acesso aos recursos valiosos dos concorrentes.

Constructos	Indicadores	Implicações Estratégicas
3. TIPOS DE LAÇOS	Força das Conexões Média com os clientes e concorrentes, forte com os fornecedores e <i>complementors</i>	Força Real: Pelas conexões fortes com os fornecedores e <i>complementors</i> que contribuem para a inimitabilidade de características relacionais positivas e, como consequência, para a vantagem competitiva.
	Natureza oportunistica com os concorrentes e clientes, colaborativa com os demais (fornecedores e <i>complementors</i>)	Força Real: Com os fornecedores e <i>complementors</i> que resulta em ganhos para ambos pois visam contribuir para o aumento da competitividade, na medida em que a confiança se traduz em redução de custos de transação. Fraqueza Real: Com os concorrentes e clientes, aumentando o desgaste para ambos os lados, incluindo os desgastes financeiros devidos aos altos custos de transação.
	Use de Mecanismos de Governança: Existência/ Não Adequado	Fraqueza Potencial: Existe a oportunidade de melhoria dos indicadores que acompanham o desempenho e também para o alinhamento de processos. Os procesos são formais.
4. GERENCIAMENTO DA REDE	Desenvolvimento de rotinas de compartilhamento conhecimento em baixo estágio de desenvolvimento	Fraqueza Real: A formação de capacitação em alianças pode ser um recurso significativo devido aos crescentes desafios associados à gestão de redes de alianças.
	Volume de Investimentos Inadequado	Fraqueza Real: A empresa não possui um plano de investimentos direcionado para a capacitação da gestão de alianças.
	Processo de gestão de mudança da rede em baixo estágio de desenvolvimento	Fraqueza Potencial: O fato de possuir processos ainda incipientes para a gestão de mudanças pode ser considerada uma limitação séria para a Vivo. Isto constitui uma fraqueza potencial, pois a natureza dinâmica do cenário competitivo e das alianças/ redes requer mecanismos para maior adaptação e gestão das mudanças à medida que as alianças evoluem. É recomendável promover mudanças na cultura, treinamentos e maior flexibilidade na organização para adaptar-se de forma mais efetiva.
	Tempo de experiência com alianças multiplas bem extenso	Força Potencial: Experiência em alianças bilaterais e multiplas com clientes, fornecedores e concorrentes, ao conferir vantagem em termos da "curva de aprendizagem" e do capital social e informacional sobre possíveis parceiros, reputação, confiança e etc.
	Processos e competências para a gestão de conflitos entre múltiplos parceiros é não é integrativo	Fraqueza Real: A resolução não conjunta de problemas que não contribui para a criação de um capital relacional e informacional.
	Alta compatibilidade e alta complementariedade para o gerenciamento de conflitos entre múltiplos parceiros	Força Real: Pela busca por parceiros compatíveis em termos de estratégias operacionais e complementariedade de recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, pois fortalece a competitividade da Vivo e minimiza potenciais conflitos com os parceiros.

Quadro 21: Implicações estratégicas da ego-rede da Vivo, no nível da empresa.

Em relação aos indicadores de desempenho para medir o quanto as alianças estratégicas têm contribuído para o desempenho global da empresa, 50% considera que o critério de avaliação se dá sob o aspecto **financeiro**.

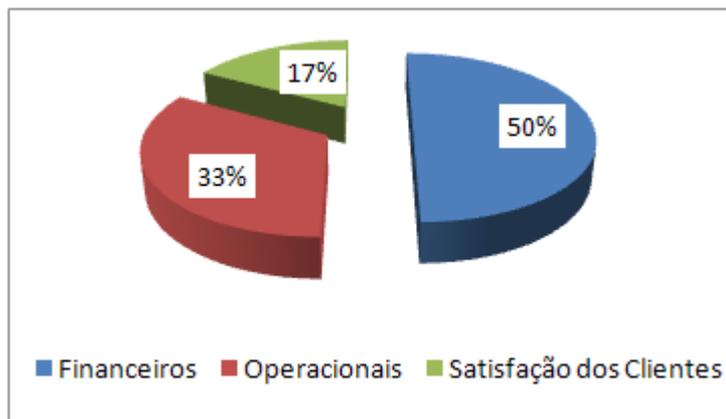


Figura 37: Indicador para medir o sucesso das alianças no desempenho global da empresa.

Quanto aos critérios utilizados pela empresa para buscar compatibilidade entre ela própria e seus parceiros, o que mais se destaca na opinião dos que responderam o questionário é o referente à **estratégia operacional**.



Figura 38: Critérios utilizados pela Vivo para buscar a compatibilidade entre ela própria e seus parceiros.

Quando questionados sobre a caracterização do estágio da empresa em termos de rotinas e processos estabelecidos para compartilhar o conhecimento entre as empresas participantes das alianças nas quais estão inseridas, 98% classificaram como em estágio **incipiente ou em desenvolvimento**.

Por fim, no que diz respeito **aos processos para assegurar o alinhamento estratégico das alianças formadas pela Vivo com a sua estratégia de negócio**,

65% confirmou a existência, enquanto que os outros 35% discordaram que tais processos existam.

4.2.4.4.5. Análise de desempenho da Vivo

Ao final do segundo trimestre de 2009, a Vivo somava 46.819 mil clientes, mais de 36,1 milhões deles na tecnologia GSM/ CDMA. A liderança em qualidade, em portfólio de planos e de aparelhos, as ofertas diferenciadas e as ações de valorização da base de clientes contribuíram para essa evolução, mantendo a Vivo na liderança, com *market share* de 29,3% no final do trimestre.

As adições líquidas totalizaram 1.178 mil novos clientes, com um *share* de adições líquidas de 19,8%. As ativações na tecnologia GSM e WCDMA, que representam 96,3% das ativações totais favorecem esse crescimento.

O churn de 2,7%, no trimestre, com aumento de 0,3 pontos percentuais em relação ao 1º trimestre de 2009 e de 0,1 p.p em relação ao 2º trimestre de 2008, ficou relativamente estável, refletindo o sucesso da Vivo nos esforços para a fidelização dos clientes. Mesmo com maior agressividade da concorrência, portabilidade e ações de aquisição focadas em *chipagem* (vendas de chip avulsos, desassociados de aparelhos), a operadora mantém sob controle este indicador graças as ações segmentadas.

O ARPU sainte no 2º trimestre de 2009 teve queda de 4,9% em relação ao segundo trimestre de 2008. Já o ARPU entrante, decresceu 13,5% na comparação com o mesmo período do ano anterior em função da migração de tráfego fixo-móvel para móvel-móvel e do incremento da penetração do serviço de telefonia móvel no Brasil. Vale ressaltar que, apesar da queda do ARPU, o parque apresenta um crescimento sustentável, resultando em impacto positivo nas receitas totais.

Indicador	Resultado	Período
Cobertura	3.280 municípios	Julho de 2009
Portabilidade	1,1	Abril de 2009
ARPU	R\$ 26,3	2º Trimestre de 2009
Churn	2,7%	2º Trimestre de 2009
Receita Líquida Operacional	R\$ 3,9 Bi	2º Trimestre de 2009

EBITDA	R\$ 1,2 Bi	2º Trimestre de 2009
Market – Share	29,37%	Julho de 2009
Índice de Reclamação	0,2	Junho de 2009

Quadro 22: Indicadores de desempenho da Vivo

Em relação ao EBITDA, o resultado do 2º trimestre reflete a manutenção do crescimento das receitas pelo aumento do parque, conjugada com a redução dos custos, especialmente das despesas estruturais. Contribui também a diminuição no custo das mercadorias vendidas com a comercialização de aparelhos GSM, que possuem menor custo de aquisição.

A seguir serão discutidos os dados apurados nesta seção.