1. PROBLEMA E OBJETIVO

1.1. Introdução

A indústria de telecomunicações no Brasil tem passado por grandes transformações, sendo marcantes os acontecimentos do período entre 1996 e 2003, com o processo de alteração da regulamentação e privatização das empresas estatais prestadoras de serviços de telecomunicações, iniciados a partir de 1996.

Entre os fatores que motivaram estas mudanças podemos citar a baixa capacidade de investimento por parte do Estado, a globalização e a propagação do paradigma neoliberal deliberando sobre o papel do Estado e respectivas áreas prioritárias de atuação.

Desde meados da década de 80, a indústria de serviços de telecomunicações no Brasil mostrava sinais de defasagem tecnológica e baixo grau de penetração em domicílios, quando comparado a outros mercados, principalmente aos países mais desenvolvidos, conforme argumentado por Pastoriza (1996).

Este fato devia-se, em parte, à escassez de recursos para investimento por parte das empresas estatais prestadoras dos serviços de telecomunicações no Brasil. Em sua maioria, as empresas apresentavam, na época, o mesmo quadro que incluía baixos níveis de produtividade, estrutura de preços e tarifas distorcidas, reduzida capacidade de investimento, baixa qualidade dos serviços prestados, desatualização tecnológica, obsolescência do parque produtivo e dificuldade na negociação de contratos de trabalho.

Este quadro pode ser atribuído, conforme argumentado por Pastoriza (1996), ao fato das empresas estatais terem sido utilizadas, durante a década de 1980-1990, como instrumentos para atender a objetivos da política macroeconômica, tais como diminuição da disparidade de renda, redução dos níveis de inflação e cumprimento de metas de balanço de pagamentos.

Por outro lado, em função das necessidades de seus negócios, no caso do segmento corporativo e mesmo no segmento residencial, os clientes demandavam soluções de telecomunicações com um nível tecnológico superior ao ofertado pelas empresas prestadoras de serviços. Para atender a esta demanda por atualização tecnológica e expansão da oferta de serviços, seriam necessários investimentos vultosos pois a indústria de telecomunicações é intensiva em tecnologia de ponta, demandando muitos recursos para pesquisa e desenvolvimento (P&D), principalmente por parte dos fabricantes de equipamentos. Este custo é então repassado às empresas prestadoras de serviços de telecomunicações, através do preço de equipamentos, soluções e serviços.

A peculiaridade em relação ao caso brasileiro estava no fato de que o Estado brasileiro estava na década de 1980-1990 e primeira metade da década de 1990-2000, com sua capacidade de investimento comprometida, em virtude de sucessivas crises econômicas. Além desta limitação de disponibilidade de capital para investimento em infraestrutura por parte do Estado, havia outro fator que contribuía para a criação de um ambiente favorável a desestatização da indústria de serviços de telecomunicações no Brasil: o paradigma neoliberal que deliberava sobre as áreas prioritárias para atuação do Estado.

Tal paradigma, conforme argumentado por Velasco (1997), pregava que o Estado deveria assumir maior participação na economia, porém através do papel regulador. Ao abandonar funções empresariais, relacionadas à produção de bens e serviços, o Estado estaria se

capacitando para ter uma participação mais seletiva e, por conseguinte, mais eficaz. Ainda segundo Velasco (1997), este novo posicionamento do Estado não seria incompatível com a visão de Estado desenvolvimentista de Evans (1992), pois o desenvolvimento seria alcançado apesar do Estado não mais atuar como produtor. Ainda segundo o paradigma neoliberal, a atuação do Estado no papel de principal empreendedor deveria restringir-se à determinadas áreas como saúde pública, ensino básico e segurança pública.

Naquele momento, o Estado brasileiro já não era mais capaz de fomentar com novos investimentos a indústria de serviços de telecomunicações no Brasil, deixando que as empresas do sistema Telebrás, com poucas exceções, perdessem eficiência e não evoluíssem em termos tecnológicos.

A partir do primeiro governo (1994-1998) de Fernando Henrique Cardoso⁽¹⁾ inicia-se um novo processo de conscientização da necessidade de um programa de privatizações para a indústria de serviços de telecomunicações no Brasil, que possibilitasse adequar e equiparar esta indústria aos mercados mais evoluídos, através da injeção de capital para investimentos. A partir de 1996, inicia-se o processo de reestruturação da indústria visando preparar as empresas do sistema Telebrás e o arcabouço regulatório para uma mudança do regime de monopólio estatal para um ambiente competitivo.

O conceito era que as empresas estatais deveriam ceder lugar às empresas privadas, num ambiente com regras que garantissem a retomada dos investimentos e a competição entre as empresas prestadoras do serviço, visando beneficiar o usuário através da oferta ampla de serviços de telecomunicações adequados, diversificados e a preços justos.

A criação do órgão regulador para a indústria de serviços de telecomunicações, Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL),

(1) Fernando Henrique Cardoso: Presidente do Brasil entre 01 de janeiro de 1995 e 31 de dezembro de 2002.

ocorreu em 17 de julho de 1996, através da promulgação da Lei Geral de Telecomunicações Brasileiras, lei n.º 9.472. Já a privatização das empresas de telefonia fixa do sistema Telebrás ocorreu em 1998.

Iniciava-se uma nova fase na história das telecomunicações no Brasil, na qual o Estado redesenhava seu papel na indústria de serviços de telecomunicações, deixando de ser o principal empreendedor para assumir o papel de regulador desta indústria. Entre os principais objetivos da ANATEL estavam: estabelecer regras para proteger o usuário, garantir um ambiente de competição perfeita entre os prestadores de serviços e fiscalizar o mercado de telecomunicações visando coibir abusos e práticas desleais.

A partir do final da década de 1970-1980, o sistema Telebrás passou a ser composto por uma operadora de longa distância, vinte e sete operadoras locais e um centro de pesquisa e desenvolvimento (CPqD). Antes da privatização, as operadoras locais foram agrupadas em apenas três empresas visando torná-las mais atrativas para o processo de privatização. A regra de formação das três empresas seguiu critérios geográficos - agrupamento de operadoras de mesma região geográfica - e econômicos visando manter uma equivalência em relação ao faturamento e base de assinantes.

As empresas prestadoras de serviços privatizadas em 1998 já apresentaram resultados em quatro exercícios completos (1999 a 2002) sob a nova regulamentação do setor. A partir destes resultados é possível estabelecer algumas constatações acerca do ambiente competitivo, da estratégia competitiva das empresas e do desempenho das empresas privatizadas.

Dentre as empresas concessionárias de serviço telefônico fixo comutado (STFC) que surgiram após a privatização, a Empresa Brasileira de Telecomunicações S/A (EMBRATEL) e a Telecomunicações de São Paulo S/A (TELEFÔNICA) são as empresas que guardam maior

similaridade com suas próprias estruturas organizacionais no período anterior à privatização. Isto porque as empresas não foram objeto de fusões, agrupamentos ou cisões entre diversas operadoras como aconteceu com as outras duas concessionárias de STFC – Telemar Norte Leste S/A (TELEMAR) e Brasil Telecom S/A (BRASIL TELECOM) – formadas para o processo de privatização.

A TELEMAR é resultante da fusão das operadoras estaduais do Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí, Maranhão, Pará, Amapá, Amazonas e Roraima. Já a BRASIL TELECOM é resultante da fusão das operadoras do Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Rondônia, Acre, Goiás, Tocantins e Brasília (DF). Apesar disto pode-se afirmar que a EMBRATEL foi a empresa que maiores alterações sofreu no ambiente competitivo de sua atuação, em função do novo arcabouço regulatório, novos entrantes e relacionamento com fornecedores, que também atuavam como concorrentes diretos, entre outros aspectos.

Considerando este cenário com nova regulamentação para a indústria de serviços de telecomunicações no Brasil, as mudanças no ambiente competitivo para as quatro empresas concessionárias nesta indústria, bem como as mudanças organizacionais destas quatro empresas para adequar-se ao novo ambiente competitivo, formulamos o seguinte problema desta dissertação focando uma das quatro empresas concessionárias privatizadas em 1998:

Como a empresa selecionada se adequou, a partir de 1998, ao modelo competitivo estabelecido pela nova regulamentação da indústria de serviços de telecomunicações e quais as estratégias de negócios adotadas pela empresa?

1.2. Objetivo da Pesquisa

O objetivo do trabalho é analisar as mudanças nas estratégias competitivas adotadas pela empresa decorrentes da nova estrutura da indústria induzida pela nova regulamentação e avaliar os impactos produzidos no desempenho da empresa.

Como objetivos intermediários podemos relacionar diversas questões acerca do problema central, de forma a respaldar a dissertação do estudo. Segue abaixo as questões a serem abordadas no trabalho:

- a) avaliar, usando modelos adequados, as forças influentes no ambiente competitivo da indústria de serviço telefônico fixo comutado (STFC) antes (1996-1998) e após (1999-2003) a nova regulamentação ;
- b) selecionar as variáveis que permitam avaliar as estratégias competitivas adotadas pela empresa, antes (1996-1998) e após (1999-2003) a privatização da empresa ;
- c) selecionar os parâmetros de desempenho adequados para o estudo ;
- d) caracterizar a empresa quanto às estratégias competitivas e aos diversos índices de desempenho, antes e após a privatização da empresa ;
- e) pesquisar relações entre estratégias, estrutura da indústria e desempenho, antes e após a privatização do setor ;
- f) criticar o poder explanatório da tipologia de estratégias genéricas de Porter (1980).

1.3. Delimitações do Estudo

Conforme sugerido por Yin (2001), o pesquisador de um estudo de caso deve buscar foco quando da definição do escopo do estudo, de forma a limitar a abrangência do estudo, evitando a descaracterização do mesmo e a banalização do assunto principal, preservando a qualidade do estudo.

Considerando este conceito, o escopo deste estudo de caso está limitado em relação à dimensão temporal, definição de ambiente, determinantes de desempenho e fenômeno objeto da pesquisa. A limitação quanto ao objeto de estudo restringe o objeto da pesquisa ao estudo das estratégias competitivas de uma das quatro empresas (TELEMAR, BRASIL TELECOM, TELEFONICA e EMBRATEL) concessionárias do serviço telefônico fixo comutado (STFC) no Brasil.

Em relação à dimensão temporal, o estudo contempla o período compreendido entre os anos de 1996 e 2003; analisando assim o período anterior, 1996 a 1998 e o período posterior à nova regulamentação e privatização das empresas concessionárias de STFC, 1999 a 2003.

Quanto à definição de ambiente, a pesquisa se restringe à estrutura da indústria, limitando-se às forças intrínsecas da indústria, excluindo assim as forças externas do tipo econômicas, culturais e políticas. As alterações no controle acionário das empresas concessionárias serão abordadas como variáveis do contexto, configurando-se como não pertinentes ao estudo.

1.4. Relevância do Estudo

A baixa competitividade no setor de telecomunicações é percebida como fator inibidor para os diversos planos de investimentos na economia de um país. Isto porque os serviços de telecomunicações são parte da infra-estrutura fundamental para a geração de negócios.

Sendo assim, os custos das empresas com serviços de telecomunicações devem ser alavancadores e não impedimento para a realização e expansão dos negócios.

Um mercado, cuja regulamentação não esteja equilibrada, pode, no médio prazo, inibir a realização de negócios e, por conseguinte, restringir o desenvolvimento econômico de uma região ou país. Da mesma forma, alterações na regulamentação de determinada indústria podem trazer impactos significativos para o nível de competitividade e o equilíbrio das forças competitivas desta indústria.

Dado que a nova regulamentação do setor de telecomunicações no Brasil entrou em vigor efetivamente em 1998, apesar de considerar-se o período preparatório (1996-1998), no qual foram estabelecidas as condições para a privatização do sistema Telebrás, como parte do processo, o tema preserva sua atualidade.

Esta atualidade do tema deve-se, em parte, ao fato do processo de privatização do setor de telecomunicações no Brasil ter sido moldado, de forma que o nível de competitividade no setor fosse aumentando gradativamente e as medidas regulatórias fossem se abrandando. De forma que o mercado, por si só, pudesse cada vez mais equilibrar o nível de competitividade do setor.

Esta constante evolução do setor e, particularmente, o atual estágio do setor no Brasil favorece o estudo em referência, visto que há uma necessidade em atualizar continuamente a bibliografia acerca do assunto existente no Brasil.