

6. BIBLIOGRAFIA

AAKER, D. **Developing Business Strategies**. 3. ed. New York: John Wiley & Sons, 1992.

AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES. **Encaminhamento da Lei Geral das Telecomunicações Brasileiras**. Exposição de Motivos n. 231, Ministério das Comunicações, 10 de dezembro de 1996. 70 p.

_____. **Lei n.º 9.472 - Lei Geral das Telecomunicações Brasileiras**. 16 de julho de 1997. 58 p.

_____. **Plano Geral de Metas de Qualidade do Serviço Telefônico Fixo Comutado**. Brasília: ANATEL, 1998a. 8 p.

_____. **Plano Geral de Metas para a Universalização do Serviço Telefônico Fixo Comutado**. Brasília: ANATEL, 1998b. 8 p.

ALCHIAN, A. A. **Uncertainty, Evolution, and Economic Theory**. *Journal of Political Economy*, 58, 1950, p. 211-221.

AUSTIN, J. **Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques**. New York: The Free Press, 1990. p. 29-39, 108-115.

BAIN, J. S. **Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries**. Cambridge: Harvard University Press, 1956.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO SOCIAL - BNDES. **As Telecomunicações no Brasil**. Cadernos de Infra-Estrutura, n. 15. Rio de Janeiro: BNDES, 2000.

_____. **Empresas de Telefonia Fixa - Evolução**. Ensaio de Infra-Estrutura. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.

BARNEY, J. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. 2 ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 2001. p. 1-22, 74-99, 141-144.

BARRADAS, O. **Você e as Telecomunicações**. Rio de Janeiro: Interciência, 1995. p. 125-168.

BEARD, D. ; DESS, G. G. **Corporate-Level Strategy, Business-Level Strategy, and Firm Performance**. *Academy of Management Journal*, v. 24, 1981. p. 663-688.

BOARDMAN, A. E. ; VINING, A. R. **Ownership and Performance in Competitive Environments: A Comparison of the Performance of Private, Mixed and State-Owned Enterprises**. *Journal of Law and Economics*, v. 32, 1989. p. 1-33.

BRASIL TELECOM S/A. **Informações Anuais (IAN)**. 1998, 1999, 2000, 2001, 2002.

_____. **Informações Trimestrais (ITR)**. 3º trimestre 2003.

BRIGHAM, E. F. ; GAPENSKI, L. C. ; EHRHARDT, M. C. **Financial Management: Theory and Practice**. Orlando: Harcourt College, 1999. p. 81-97.

CARNEIRO, J. M. **Alterações nas Estratégias Competitivas Decorrentes de Desregulamentação e de Privatizações na Indústria do Petróleo : Um Estudo de Caso.** Dissertação de mestrado, Departamento de Administração PUC-Rio, 1997.

_____ ; CAVALCANTI, M. A. F. D. ; SILVA, J. F. **Porter Revisitado: Análise da Tipologia Estratégica do Mestre.** Artigo apresentado na ENANPAD 1997, 21º Encontro da ANPAD, 1997.

CAVALCANTI, M. A. **Impactos Estratégicos e Organizacionais Decorrentes da Desregulamentação do Setor Petrolífero Argentino: Estudo de Caso da Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF).** Dissertação de mestrado, Departamento de Administração PUC-Rio, 1997.

CAVES, R. E. ; PORTER, M. E. **From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition.** *Quarterly Journal of Economics*, 1977. p. 241-261.

COLLIS, D. **A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearing Industry.** *Strategic Management Journal*, v. 12, 1991. p. 49-68.

CONANT, J. S. ; MOKWA, M. ; VARADARAJAN, P. **Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study.** *Strategic Management Journal*, v. 11, n. 5, 1990. p. 365-383.

CONSIDERA, C. M. *et al.* **O Modelo Brasileiro de Telecomunicações: Aspectos Concorrenciais e Regulatórios.** Brasília-DF: SEAE, 2002. p. 5-30.

COPELAND, T. ; KOLLER, T. ; MURRIN, J. **Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies**. 2. ed. New York: John Wiley and Sons, 1995. p. 168-179.

DAMODARAN, A. **Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset**. New York: John Wiley and Sons, 1996. p. 79-86.

DAY, G. S. ; WENSLEY, R. **Assessing Advanatge: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority**. *Journal of Marketing*, v. 52, 1988. p. 1-20.

DESS, G. ; DAVIS, P. **Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance**. *Academy of Management Journal*, v. 27, n. 3, 1984. p. 467-488.

EMBRATEL PARTICIPAÇÕES S/A. **Relatório Anual**. 1999, 2000, 2001, 2002.

_____. **Informações Trimestrais (ITR)**. 3º trimestre 2003.

EVANS, P. **The State as Problem and Solution: Predation, Embedded Autonomy, and Structural Change**. Em HAGGARD, S. ; KAUFMAN, R. R. "The Politics of Economic Adjustment: International Constraints, Distributive Conflicts, and the State". Princeton: Princeton University Press, 1992.

GAZETA MERCANTIL. **A Telefonia Fixa em Perspectiva**. Análise Setorial, Panorama Setorial . São Paulo: Gazeta Mercantil, v. 1-7, 2001.

GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000. p. 15-26, 31-45.

GIAMBIAGI, F. ; ALÉM, A. C. **Finanças Públicas: Teoria e Prática no Brasil.** 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 85-103, 371-390.

HAMBRICK, D. C. ; MACMILLAN, I. C. ; DAY, D. L. **Strategic Attributes and Performance in the BCG Matrix - A PIMS-Based Analysis of Industrial Product Businesses.** *Academy of Management Journal*, v. 25, n. 3, 1982. p. 510-531.

_____. **High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach.** *Academy of Management Journal*, v. 26, n. 4, 1983. p. 687-707.

HILL, C. **Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: a Contingency Framework.** *Academy of Management Review*, v. 13, n. 3, 1988. p. 401-412.

_____ ; DEEDS, D. **The Importance of Industry Structure for the Determination of Firm Profitability: a Neo-Austrian Perspective.** *Journal of Management Studies*, v. 33, 1996. p. 429-451.

HOOLEY, G. J. ; LYNCH, J. E. ; JOBBER, D. **Generic Marketing Strategies.** *International Journal of Research in Marketing*, v. 9, n. 1, 1992. p. 75-89.

KOTHA, S. ; VADLAMANI, B. L. **Assessing Generic Strategies: An Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries.** *Strategic Management Journal*, v. 16, 1995. p. 75-83.

MACAVOY , P. W. **The Failure of Antitrust and Regulation to Establish Competition in Long-Distance Telephone Services.** Cambridge: The MIT Press, 1996. p. 42-59.

MILLER, D. **Toward a New Contingency Approach: The Search for Organization Gestalts.** *Journal of Management Studies*, 18, 1981. p. 1-26.

MILLER, A. ; DESS, G. G. **Assessing Porter's (1980) Model in Terms of its Generalizability, Accuracy and Simplicity.** *Journal of Management Studies*, v. 30, n. 4, 1993. p. 553-585.

MINTZBERG, H. **Patterns in Strategy Formulation.** *Management Science*, v. 24, n. 9, 1978. p. 934-948.

_____ ; MCHUGH, A. **Strategy Formulation in an Adhocracy,** *Administrative Science Quarterly*, 30, 1985. p. 160-197.

_____. **Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework.** *Advances in Strategic Management*, JAI Press, v. 5, 1988. p. 1-67.

NELSON, R. R. ; WINTER, S. G. **An Evolutionary Theory of Economic Change.** 1982.

OLIVA, T. A ; DAY, D. L. ; DESARBO, W. S. **Selecting Competitive Tactics: Try a Strategy Map.** *Sloan Management Review*, v. 28, n. 3, 1987. p. 5-15.

PARTRIDGE, M. ; PERREN, L. **Developing Strategic Direction: Can Generic Strategies Help?** *Management Accounting-London*, v.72, n.5, 1994. p. 28-29.

PASTORIZA, F. A. **Privatização na Indústria de Telecomunicações: Antecedentes e Lições para o Caso Brasileiro.** BNDES, Área de Planejamento, Departamento Econômico, Textos para Discussão, n. 43, 1996. 74 p.

PIRES, J. C. L. ; PICCININI, M. S. **Serviços de Telecomunicações: Aspectos Tecnológicos**. Rio de Janeiro: BNDES, 1997. p. 4-23.

PORTER, M. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: The Free Press, 1980. p. 22-60, 130-155.

_____. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: The Free Press, 1985. p. 1-30.

RAMAMURTI, R. **Performance Evaluation of State-Owned Enterprises in Theory and Practice**. *Management Science*, v. 33, n. 7, 1987. p. 876-893.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism and Democracy**. 3 ed. London: G. Allen & Unwin, 1950.

SEGEV, E. **A Systematic Comparative Analysis and Synthesis of Two Business-Level Strategic Typologies**. *Strategic Management Journal*, v. 10, 1989. p. 487-505.

SNOW, C. ; HAMBRICK, D. **Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems**. *Academy of Management Review*, v. 5, n. 4, 1980. p. 527-538.

TELECOMUNICAÇÕES DE SÃO PAULO S/A. **Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFP)**. 1998, 1999, 2000, 2001, 2002.

_____. **Informações Trimestrais (ITR)**. 3º trimestre 2003.

TELEMAR NORTE LESTE S/A. **Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFP)**. 2001, 2002.

_____. **Informações Trimestrais (ITR)**. 3º trimestre 2003.

TELE NORTE LESTE PARTICIPAÇÕES S/A. **Relatório Anual**. 1998, 1999, 2000.

VELASCO, L. **A Economia Política das Políticas Públicas: As Privatizações e a Reforma do Estado**. Rio de Janeiro: BNDES. Textos para Discussão, n. 55, 1997. p. 28-37.

VENKATRAMAN, N. ; PRESCOTT, J. E. **Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Test of Its Performance Implications**. *Strategic Management Journal*, v. 11, 1990. p. 1-23.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, R. K. **Applications of Case Study Research**. Newbury Park: Sage Publications, v. 34, 1993.

_____. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZILLER, P. J. Ziller: 'Não há concorrência na telefonia local'. **O Globo**, Rio de Janeiro, n. 25.737, 23 jan. 2004. p. 29. Entrevista.

7.

ANEXO

Roteiro de Entrevista sobre Caracterização do Ambiente Competitivo e Identificação das Estratégias**SEÇÃO I - Ambiente Competitivo**

Roteiro de entrevista sobre a descrição do ambiente competitivo no qual está inserido a empresa. A descrição está baseada no modelo das cinco forças competitivas no qual procura-se avaliar a intensidade da ameaça de novos entrantes, da rivalidade entre os competidores existentes, da ameaça de serviços substitutos e do poder de barganha de fornecedores e compradores. Para melhor compreensão destes grupos segue uma breve descrição de cada um deles:

- a) ameaça de novos entrantes: novas empresas com capacidade para entrar no mercado de STFC (serviço de telefonia fixo comutado) e dados, aumentando a oferta (mais capacidade) e visando ganhar parcela de mercado - incluindo também fusões e aquisições.
- b) rivalidade entre os concorrentes: empresas que já competem no mercado de STFC e dados.
- c) ameaça de substitutos: outros serviços, que apresentam diferenças em relação a STFC e dados, mas que podem desempenhar a mesma função que estes, preenchendo a necessidade dos usuários.
- d) poder de negociação de fornecedores: empresas que fornecem recursos (ex. equipamentos, capacidade operacional, etc.) para as empresas prestadoras de STFC e dados.
- e) poder de negociação de compradores: empresas ou indivíduos que consomem serviços de STFC e/ou dados.

As questões referem-se a dois períodos: anterior (1996-1998) e posterior (1999-2003) a privatização da indústria de STFC.

1. Ameaça de Novos Entrantes. Avalie a intensidade desta força considerando o nível de dificuldade (ex. fácil entrada, difícil entrada, etc.) encontrado por potenciais novos entrantes, incluindo a possibilidade de fusões e aquisições, em oferecer STFC e dados e conquistar parcela deste mercado, levando-se em conta as características deste mercado acerca de economia de escala, diferenciação do produto, necessidade de investimentos, acesso aos canais de distribuição, regulamentação do governo, etc.

Pré-Privatização (1996-98)

☐ Muito baixa ☐ Baixa ☐ Equilibrada ☐ Alta ☐ Muito Alta

Depois da Privatização (1999-2003)

☐ Muito baixa ☐ Baixa ☐ Equilibrada ☐ Alta ☐ Muito Alta

2. Rivalidade entre os Concorrentes. Avalie a intensidade desta força considerando o nível de rivalidade (ex. alta rivalidade, baixa rivalidade, etc.) entre os competidores no setor de STFC e dados. A competição pode ser baseada em preços, propaganda e publicidade, promoções, lançamento de novos serviços, atendimento diferenciado, etc.

Pré-Privatização (1996-98)

☐ Muito baixa ☐ Baixa ☐ Equilibrada ☐ Alta ☐ Muito Alta

Depois da Privatização (1999-2003)

☐ Muito baixa ☐ Baixa ☐ Equilibrada ☐ Alta ☐ Muito Alta

3. Ameaça de Substitutos. Avalie a intensidade desta força considerando o grau de ameaça (ex. substituição é fácil, substituição é muito difícil, etc.) oferecido por serviços de outras indústrias, que poderiam atuar como substitutos (ex. serviço móvel pessoal, transporte, courier, etc.) ao STFC e dados oferecidos pelas empresas do setor.

Pré-Privatização (1996-98)

☐ Muito baixa ☐ Baixa ☐ Equilibrada ☐ Alta ☐ Muito Alta

Depois da Privatização (1999-2003)

☐ Muito baixa ☐ Baixa ☐ Equilibrada ☐ Alta ☐ Muito Alta

4. Poder de Negociação de Fornecedores. Avalie a intensidade desta força considerando o poder de barganha que os fornecedores para as empresas de STFC e dados (ex. fabricantes de equipamentos, desenvolvedores de aplicativos, provedores de acesso local, provedores de capacidade de transmissão, etc.) exercem nesta indústria. *(O poder de barganha de fornecedores geralmente é maior, à medida que existem poucos fornecedores e que estas empresas são maiores que seus clientes.)*

Pré-Privatização (1996-98)

☐ Muito baixa ☐ Baixa ☐ Equilibrada ☐ Alta ☐ Muito Alta

Depois da Privatização (1999-2003)

☐ Muito baixa ☐ Baixa ☐ Equilibrada ☐ Alta ☐ Muito Alta

5. Poder de Negociação de Compradores. Avalie a intensidade desta força considerando o poder de barganha que os clientes das empresas de STFC e dados exercem sobre estas empresas. (*O poder de barganha de compradores geralmente é grande, quando estes podem migrar facilmente para serviços substitutos ou quando há relativamente poucos compradores em relação à fornecedores*).

Pré-Privatização (1996-98)

☐ Muito baixa ☐ Baixa ☐ Equilibrada ☐ Alta ☐ Muito Alta

Depois da Privatização (1999-2003)

☐ Muito baixa ☐ Baixa ☐ Equilibrada ☐ Alta ☐ Muito Alta

SEÇÃO II - Dimensões sobre Estratégia Competitiva

O objetivo desta parte é identificar a estratégia competitiva adotada pela empresa objeto deste estudo.

As perguntas foram elaboradas visando estabelecer um posicionamento da empresa em relação à seus concorrentes.

As perguntas se referem ao posicionamento da empresa em relação aos seus concorrentes em dois períodos distintos: pré-privatização (1996-1998) e posterior a privatização (1999-2003).

6. Desenvolvimento de Novos Serviços. Capacidade de inovação da linha de serviços, interpretando corretamente a necessidade (demanda) dos usuários e antecipando-se à lançamentos dos concorrentes. Avalie a ênfase dada a esta atividade dentro da empresa?

Pré-Privatização (1996-98)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

Depois da Privatização (1999-2003)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

7. Nível de Características Diferenciadoras. Percepção por parte dos usuários, do nível de diferenciação dos serviços da empresa.

Pré-Privatização (1996-98)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

Depois da Privatização (1999-2003)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

8. Qualidade dos Serviços. Qualidade percebida pelos clientes acerca dos serviços prestados pela empresa, em relação aos padrões estabelecidos na indústria. (ex. serviços de voz: nível de completamento, ruído, eco, etc. // serviços de dados: velocidade de transmissão contratada x realizada, nível de interrupção dos circuitos, etc.)

Pré-Privatização (1996-98)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

Depois da Privatização (1999-2003)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

9. Amplitude da Linha de Serviços. Avalie o grau de abrangência e de heterogeneidade (ex. extenso, limitado, concentrado, etc.) da linha de serviços oferecidos pela empresa.

Pré-Privatização (1996-98)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

Depois da Privatização (1999-2003)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

10. Nível de Atendimento. Qualidade e quantidade de suporte prestado aos usuários dos serviços da empresa. Ex. Variedade e qualidade dos canais de comunicação entre usuário e empresa (ex. internet, call-center, etc.), nível de solução de solicitações, condições de faturamento e cobrança, etc.

Pré-Privatização (1996-98)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

Depois da Privatização (1999-2003)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

11. Estratégia de Segmentação. Atuação da empresa diferenciada em cada segmento de mercado (ex. corporativo x residencial), quanto à utilização de estratégias distintas de preços, qualidade, nível de atendimento, propaganda, etc. Tratamento padronizado em cada segmento de mercado.

Pré-Privatização (1996-98)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

Depois da Privatização (1999-2003)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

12. Atendimentos a Mercados Especiais (Nicho). Grau que a empresa presta serviços e atendimento diferenciado a grupos específicos do mercado.

Pré-Privatização (1996-98)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

Depois da Privatização (1999-2003)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

13. Controle sobre os Canais de Vendas Nível de qualidade (ex. conhecimento do serviço ofertado, disponibilidade, etc.) do canal de vendas (ex. call center, força de vendas, etc.) percebido pelos usuários.

Pré-Privatização (1996-98)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

Depois da Privatização (1999-2003)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

14. Política de Preços. Ênfase dada pela empresa em política de preços baixos, ou competição por preços. (Obs. "Menos" significa preços mais altos que os concorrentes)

Pré-Privatização (1996-98)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

Depois da Privatização (1999-2003)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

15. Identificação e Reputação da Marca. Nível de exposição da marca por segmento de mercado, reputação dentro da indústria, reconhecimento do nome, imagem da marca, imagem da empresa.

Pré-Privatização (1996-98)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

Depois da Privatização (1999-2003)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

16. Nível de Propaganda. Efetividade da propaganda, diferenciação da comunicação, valor de investimento em comunicação em relação ao faturamento, valor de investimento em comunicação em relação aos concorrentes.

Pré-Privatização (1996-98)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

Depois da Privatização (1999-2003)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

17. Abrangência Geográfica. Presença da empresa em cada região do mercado brasileiro.

Pré-Privatização (1996-98)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

Depois da Privatização (1999-2003)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

18. Controle de Custos. Grau em que a empresa busca continuamente reduzir seus custos, de forma a buscar o mais baixo custo dentro da indústria.

Pré-Privatização (1996-98)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

Depois da Privatização (1999-2003)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

19. Utilização de Capacidade Instalada. Nível de capacidade operacional utilizada em relação a capacidade operacional instalada (ex. nível de ocupação do *backbone*, equipamentos de rede, equipamentos de processamento e armazenamento de informações, equipamentos para atendimento a clientes, etc.).

Pré-Privatização (1996-98)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

Depois da Privatização (1999-2003)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

20. Eficiência Operacional. Capacidade da empresa em obter e manter determinado nível operacional com menor volume de recursos.

Pré-Privatização (1996-98)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

Depois da Privatização (1999-2003)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

21. Inovação dos Processos Operacionais. Nível de atualização dos processos, equipamentos e sistemas operacionais da empresa. Nível de priorização desta atualização dos processos na agenda da empresa.

Pré-Privatização (1996-98)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

Depois da Privatização (1999-2003)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

22. Liderança Tecnológica. Grau em que a empresa busca novas tecnologias, seja através de desenvolvimento próprio ou com parceiros, de forma a prover serviços com tecnologia de ponta.

Pré-Privatização (1996-98)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

Depois da Privatização (1999-2003)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

23. Importância de Pesquisa & Desenvolvimento. Nível de alocação de recursos em P&D, tanto em iniciativas próprias, quanto em conjunto com fabricantes de equipamentos ou sistemas (fornecedores).

Pré-Privatização (1996-98)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

Depois da Privatização (1999-2003)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

24. Intensidade de Investimentos. Relação entre valores de investimentos e de receita, em relação ao padrão da indústria e aos concorrentes.

Pré-Privatização (1996-98)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

Depois da Privatização (1999-2003)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

25. Relações com o Governo. Capacidade da empresa em empreender negociações com o governo, em todas as esferas, visando obter condições (ex. regulamentação do setor, alteração de carga tributária, financiamentos através de agências do governo, etc.) mais favoráveis ao seu negócio.

Pré-Privatização (1996-98)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---

Depois da Privatização (1999-2003)

☐ Muito menos do que concorrentes	☐ Menos do que concorrentes	☐ Igual a concorrentes	☐ Mais do que concorrentes	☐ Muito mais do que concorrentes
--	--	---	---	---