



Eduardo de Paula Campello da Silva

**Alianças Estratégicas na Indústria de
Telecomunicações: um estudo de caso da Embratel no
mercado de longa distância nacional**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas do
Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Prof^a. Teresia Diana L. v. A. de
Macedo-Soares, PhD.

Rio de Janeiro
Janeiro de 2007



Eduardo de Paula Campello da Silva

**Alianças Estratégicas na Indústria de
Telecomunicações: um estudo de caso da Embratel no
mercado de longa distância nacional**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração de Empresas do
Departamento de Administração do Centro de
Ciências Sociais da PUC-Rio. Aprovada pela
Comissão Examinadora abaixo assinada

Prof^a. Teresia Diana L. v. A. de Macedo-Soares

Orientadora

Departamento de Administração, PUC-Rio

Prof^a. Sandra Regina Rocha Pinto

Departamento de Administração, PUC-Rio

Dra. Irene Raguenet Troccoli

FGV-RJ

Prof. João Pontes Nogueira

Vice Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 30 de Janeiro de 2007

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Eduardo de Paula Campello da Silva

Graduou-se em Administração de Empresas, na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro em 2001. Além do mestrado, possui Pós-graduação em Administração de Empresas pelo COPPEAD da Universidade Federal do Rio de Janeiro, concluído em 2002. Trabalha na Petrobras desde março de 2006.

Ficha Catalográfica

Silva, Eduardo de Paula Campello da

Alianças estratégicas na indústria de telecomunicações: um estudo de caso da Embratel no mercado de longa distância nacional / Eduardo de Paula Campello da Silva ; orientadora: Teresia Diana L. v. A. de. Macedo-Soares. – 2007.

219 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)—Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

Inclui bibliografia

CDD: 658

Agradecimentos

A meus pais, por proporcionar todas as condições para que eu atingisse mais um objetivo e pelo apoio, compreensão e carinho incondicional.

À minha orientadora, Prof^a. Dra. T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares, por seu apoio e por sua persistência em me ajudar a enfrentar os obstáculos para alcançar meu sonho.

À professora Sandra Regina pelos ensinamentos e pelo carinho e incentivo desde o meu período de faculdade.

Aos membros da Comissão Examinadora.

Aos funcionários do IAG, pela disposição em ajudar-me a todo o momento, em especial à Teresa e ao Fábio.

Aos colegas da PUC-Rio, pelo incentivo e colaboração.

A todos os professores do Departamento, que de alguma forma me transmitiram conhecimentos valiosos.

A todos os colegas da Embratel pela amizade, apoio, incentivo, compreensão e colaboração à minha pesquisa, com seus depoimentos, contribuições e respostas ao formulário.

Às pessoas que compartilharam comigo as dificuldades e me apoiaram durante o percurso até que fosse vencida mais esta etapa de meu aprendizado.

RESUMO

Silva, Eduardo de Paula Campello da; Macedo-Soares, T. Diana L. v. A. de (Orientadora). **Alianças Estratégicas na Indústria de Telecomunicações: um estudo de caso da Embratel no mercado de longa distância nacional**. Rio de Janeiro, 2007. 219p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A indústria de telecomunicações vem se transformando mais intensamente desde sua desestatização. Novas regras foram criadas e os consumidores passaram a ter o direito de escolha da empresa prestadora de serviços de telefonia de longa distância. Onde antes existia o monopólio estatal, hoje há uma pulverização de empresas privadas entre concessionárias, empresas-espelho e espelinhos. Neste projeto, avalia-se o impacto das redes de alianças estratégicas sobre a atuação da Embratel no mercado de longa distância nacional. A empresa foi escolhida porque tem mais de 30 anos de atuação na indústria de telecomunicações, por ter perdido a liderança de mercado a partir de 2003, segundo levantamentos do Portal Teleco, e porque a partir de julho de 2004 a empresa passou a fazer parte do grupo Telmex, que a essa altura já detinha o controle da operadora de telefonia celular Claro e da AT&T Latin América e hoje conta com outros parceiros como a NET Serviços. O modelo de redes de alianças estratégicas de Macedo-Soares (2002) foi utilizado para este estudo. A estratégia adotada foi a de triangulação de métodos com pesquisa documental, bibliográfica e telematizada, levantamento por meio de formulário estruturado e entrevistas com executivos da empresa. A análise e interpretação dos dados foram realizadas com vistas ao referencial teórico pertinente. A partir dos resultados obtidos, evidenciou-se que a análise relacional agrega valor à análise tradicional, trazendo novos *insights* para a tomada de decisão estratégica da Embratel no que se refere ao mercado de longa distância nacional.

Palavras-chave

Estratégia, Alianças, Embratel, Telecomunicações

ABSTRACT

Silva, Eduardo de Paula Campello da; Macedo-Soares, T. Diana L. v. A. de (Advisor). **Strategic Alliances in the telecommunications industry: a case study of Embratel in the brazilian long distance calls market.** Rio de Janeiro, 2007. 219p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The telecommunications industry has been changing more intensively since it's privatization. New rules were created and the customers now have the right to choose which company would complete their long distance calls. In other words, where there before was state monopoly, today there are several companies with government concession to operate: "concessionaries", "mirror-companies" and "little mirror companies". This project evaluates the impact of strategic network alliances on the way Embratel operates in the long distance calls market. Embratel was the company chosen for this study because of it's 30 years in the telecommunications industry and also because it has lost the lead in the long distance calls *market share* since 2003, according to Teleco Portal and since July 2004 it has been part of the Telmex group which by that time already controlled Claro and AT&T Latin America. Today Telmex also controls NET Serviços. This study adopted Macedo-Soares' (2002) strategic network analysis model and to analyze the case study, a strategic triangulation of methods was also used. Thus, the information was gathered by documental investigation, surveys and interviews with the executives. The results show that the relational analysis adds value to the traditional analysis, bringing in to perspective new insights for executive decisions at Embratel regarding the long distance calls market.

Keywords

Strategy, Alliances, Embratel, Telecommunications

Sumário

1 INTRODUÇÃO	17
1.1. O problema	17
1.2. Objetivos da pesquisa	20
1.2.1. Objetivos da pesquisa maior	20
1.2.2. Objetivo desta pesquisa	21
1.3. Relevância do estudo	22
1.4. Delimitação do estudo	24
1.5. Estrutura da dissertação	25
2 REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1. Revisão da literatura	27
2.2. Definições	34
2.3. Modelos e tipologias utilizados	45
2.3.1. O Modelo e a Tipologia de Porter	45
2.3.2. A Tipologia de Mintzberg	47
2.3.3. Modelo Genérico-Integrativo para análise de adequação estratégica Macedo-Soares (2000)	49
2.4. O Modelo Relacional (SNA) de Macedo-Soares (2002)	56
2.5. Ferramental utilizado na pesquisa	63
3 METODOLOGIA	64
3.1. Tipo de pesquisa	64
3.2. Seleção de empresa	70
3.3. Seleção dos sujeitos	70
3.4. Fontes para revisão da literatura	70
3.5. Coleta de dados	71
3.5.1. Pesquisa documental / telematizada	71
3.5.2. Levantamento de percepções (<i>survey</i>) por meio de formulário	71
3.5.3. Levantamento complementar	72
3.5.4. Tratamento dos dados	73

3.5.5. Limitações dos métodos	73
4 RESULTADOS	75
4.1. Origem das telecomunicações no Brasil	75
4.2. As LDNs e LDIs em todo o Brasil	77
4.3. Número de operadoras de telefonia local	81
4.4. Característica do mercado de telecomunicações	82
4.5. Embratel	84
4.6. Estratégia de serviços da Embratel	87
4.6.1. Caracterização da estratégia da Embratel	88
4.7. Fatores macro-ambientais e atores-chave	96
4.7.1. Os fatores macroambientais	97
4.7.2. Análise das implicações estratégicas dos atores estratégicos	103
4.8. Fatores organizacionais	108
4.9. Desempenho	121
4.10. Alianças estratégicas	123
4.10.1. Questões 5 e 6: Avaliar se a estratégia tem o potencial para explorar as oportunidades e reduzir as ameaças criadas pela ego-rede e tendo em vista as características da estratégia, avaliar se a mesma proporciona as condições para explorar as forças da ego-rede, reduzindo as fraquezas e neutralizando as ameaças.	149
4.11. Novas tecnologias	165
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	171
5.1. Questão 3: Avaliar se a estratégia tem sido capaz de aproveitar as forças constituídas pelos recursos internos, pelas condições organizacionais e pelos recursos e competências proporcionados pela rede de relacionamentos, reduzindo fraquezas (da empresa e da sua ego-rede), explorando as oportunidades e neutralizando as ameaças (do macro ambiente e da ego-rede).	171
6 CONCLUSÃO	177
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	182
8 Anexo I	189

9 Anexo II	216
9.1. Anatel	216
9.2. Autorizadas – empresas espelho	216
9.3. <i>Co-billing</i> /Co-faturamento	216
9.4. Comunicação intra-regional	217
9.5. Comunicação inter-regional	217
9.6. Concessionárias	217
9.7. GSM	217
9.8. Interconexão	217
9.9. SERASA	218
9.10. Serviço de telefonia local	218
9.11. Serviço de valor agregado	218
9.12. SMC – Serviço Móvel Celular	218
9.13. SMP – Serviço Móvel Pessoal	219
9.14. Última milha	219

Lista de tabelas

Tabela 1 - A distribuição do mercado de LDN por operadora. Fonte: Anatel (2004)	19
Tabela 2 - Prestadoras de serviço de longa distância que têm concessão ou autorização que permitem operação em nível nacional, seus respectivos CSP's e as operadoras de telefonia móvel recomendadas.	78
Tabela 3 - Operadoras que prestam serviço de LDN e LDI nas mesmas regiões, setores ou municípios onde prestam serviço de telefonia local.	78
Tabela 4 - <i>Market share</i> de minutos em LDN. Fonte: Anatel	81
Tabela 5 - Concessionárias e empresas espelho por região. Fonte: Anatel	82
Tabela 6 - Acessos ADSL em serviço (milhares). Fonte: Teleco – Relatório de Telefonia Fixa no Brasil (2000-2005).	104
Tabela 7 - Acessos de banda larga por TV a cabo. Fonte: Operadoras, ABTA e projeção Teleco	104
Tabela 8 - Percentual de ADSL em acessos em serviço. Fonte: Teleco – Relatório de Telefonia Fixa no Brasil (2000-2005).	104
Tabela 9 – Acessos fixos em serviço no Brasil	105
Tabela 10 - Tráfego LDN da Embratel de 2000 a 2005 em milhões de minutos. Fonte: Relatório de Telefonia Fixa no Brasil 2000-2005 – Teleco	121
Tabela 11 - Receita bruta de LDN em milhões de Reais. Fonte: Relatório de Telefonia Fixa no Brasil 2000-2005 – Teleco	121
Tabela 12 - Lucros e prejuízos em milhões de Reais. Fonte: Relatório de Telefonia Fixa no Brasil 2000-2005 – Teleco	122
Tabela 13 - Rentabilidade – EBTIDA sobre receita bruta. Fonte: Relatório de Telefonia Fixa no Brasil 2000-2005 – Teleco	122
Tabela 14 - Dívida líquida em milhões de Reais. Fonte: Relatório de Telefonia Fixa no Brasil 2000-2005 – Teleco	122
Tabela 15 - Tráfego de LDN das Concessionárias (milhões de minutos) - Teleco	126

Lista de quadros

Quadro 1 – Tipos de estratégias	28
Quadro 2 - Novo paradigma de alianças estratégicas, segundo Doz & Hamel (1998)	30
Quadro 3 - Tipos de alianças de acordo com critérios selecionados (baseado em Tauhata 2002)	31
Quadro 4 – Classificação de alianças de acordo com seu grau de intensidade, em ordem decrescente.	34
Quadro 5 – Conjunto de conceitos e definições encontrados durante a pesquisa (baseado em Tauhata, 2002)	42
Quadro 6 – Atributos necessários/desejáveis para cada variável principal do Modelo GI, para o caso de uma estratégia orientada ao cliente (Macedo-Soares: 2001, adaptado para o setor de telefonia no mercado de LDN).	55
Quadro 7 - Constructos e indicadores no nível da indústria. Macedo-Soares (2002)	61
Quadro 8 - Constructos e indicadores no nível da empresa. (MACEDO-SOARES, 2002)	63
Quadro 9 – Resumo dos tratamentos dos dados.	69
Quadro 10 – Exemplo de participantes da rede de valor da Embratel.	97
Quadro 11 – Implicações estratégicas dos fatores macro ambientais externos ao mercado de LDN, nos níveis de país, indústria e empresa.	102
Quadro 12 - Atores e papéis na indústria de telecomunicações, setor de LDN, suas caracterizações e as oportunidades e ameaças representadas à Embratel.	108
Quadro 13 – Implicações estratégicas dos fatores organizacionais em termos de forças e fraquezas.	113
Quadro 14 - Classificação das principais alianças da Embratel em LDN.	142
Quadro 15 - Implicações estratégicas da <i>ego-rede</i> da Embratel no nível da indústria	151
Quadro 16 - Implicações estratégicas da <i>ego-rede</i> da Embratel no nível da empresa	158
Quadro 17 - Confronto de implicações estratégicas na análise tradicional versus relacional – oportunidades e ameaças	174

Quadro 18 - Confronto das implicações estratégicas da análise tradicional
versus relacional – forças e fraquezas

176

Lista de figuras

Figura 1 - Tipos de alianças estratégicas segundo Barney (1996)	32
Figura 2 – Representação gráfica de uma ego-rede hipotética	44
Figura 3 – O Modelo das Cinco Forças, Porter (1980)	46
Figura 4 – Estratégias genéricas de acordo com Mintzberg (1988)	47
Figura 5 – Modelo GI (Fonte: Macedo-Soares, 2000)	50
Figura 6 – Evolução do Modelo GI (Fonte: Macedo-Soares, 2001b)	52
Figura 7 - Etapas da metodologia segundo Macedo-Soares (2002).	58
Figura 8 – Representação gráfica do Modelo Relacional de Macedo-Soares (2002) – SNA	60
Figura 9 – Etapas da dissertação	65
Figura 10 – Triangulação de métodos	74
Figura 11 – Divisão do mercado brasileiro de telefonia de longa distância por região, segundo a Anatel.	80
Figura 12 – Perfil do Tráfego originado por região em 2001.	84
Figura 13 – Estrutura acionária do Grupo Embratel Participações S/A.	87
Figura 14 - Modelo SNA (2002) com a identificação dos principais atores da ego-rede da Embratel	146

Lista de gráficos

Gráfico 1 - Investimentos em mídia de janeiro a dezembro de 2003 em Longa Distância. Fonte: Carillo Pastore Euro RSCG – Análise de Investimento do Mercado de Telecomunicação de 04 de março de 2004.	89
Gráfico 2 - Evolução dos investimentos em mídia de janeiro de 2002 a dezembro de 2003, por mês, por empresa. Fonte: Carillo Pastore Euro RSCG – Análise de Investimento do Mercado de Telecomunicação de 04 de março de 2004.	90
Gráfico 3 - Qual a estratégia competitiva utilizada pela Embratel no mercado de LDN.	92
Gráfico 4 - Embratel privilegia os interesses de qual <i>stakeholder</i> ?	114
Gráfico 5 - Escopo vertical	115
Gráfico 6 - Os principais concorrentes da Embratel	116
Gráfico 7- Participação da Embratel em alianças como parte de sua estratégia	124
Gráfico 8 - Fatores determinantes na tomada de decisão para busca de alianças estratégicas no passado.	125
Gráfico 9 - Fatores determinantes na tomada de decisão para busca de alianças estratégicas atualmente.	125
Gráfico 10 – Tipos de alianças da Embratel	127
Gráfico 11 - Participantes das alianças multilaterais da Embratel	127
Gráfico 12 - Critérios de compatibilidade para busca de parceiros em alianças estratégicas	128
Gráfico 13 - A Embratel busca estabelecer alianças com seus clientes-chave?	129
Gráfico 14 - A Embratel busca estabelecer alianças com seus fornecedores-chave?	129
Gráfico 15 – A Embratel busca estabelecer alianças com seus concorrentes-chave?	130
Gráfico 16 - A Embratel busca estabelecer alianças com seus complementadores?	130
Gráfico 17 – A Embratel busca estabelecer aliança com novos entrantes	

na indústria?	131
Gráfico 18 – Recursos-chave dos clientes da Embratel nas alianças e redes	132
Gráfico 19 – Recursos-chave dos fornecedores da Embratel nas alianças e redes	133
Gráfico 20 – Recursos-chave dos concorrentes da Embratel nas alianças e redes	133
Gráfico 21 – Recursos-chave dos complementadores da Embratel em alianças e redes	134
Gráfico 22 – Volume de recursos-chave dos clientes	134
Gráfico 23 - Volume dos recursos-chave dos fornecedores	135
Gráfico 24 – Volume dos recursos-chave dos concorrentes	135
Gráfico 25 – Volume dos recursos-chave dos complementadores	136
Gráfico 26 – Acesso aos recursos-chave dos clientes	136
Gráfico 27 - Acesso aos recursos-chave dos fornecedores	137
Gráfico 28 – Acesso aos recursos-chave dos concorrentes	137
Gráfico 29 – Acesso aos recursos-chave dos complementadores	138
Gráfico 30 – Força das conexões com os clientes	138
Gráfico 31 – Força das conexões com os fornecedores	139
Gráfico 32 - Força das conexões com os concorrentes	139
Gráfico 33 – Força das conexões com os complementadores	140
Gráfico 34 – Natureza das alianças com os clientes	140
Gráfico 35 – Natureza das alianças com os fornecedores	141
Gráfico 36 – Natureza das alianças com os concorrentes	141
Gráfico 37 – Natureza das alianças com os complementadores.	142
Gráfico 38 – Tipos de alianças da Embratel com seus clientes	144
Gráfico 39 - Tipos de alianças da Embratel com seus fornecedores	144
Gráfico 40 - Tipos de alianças da Embratel com seus concorrentes	145
Gráfico 41 - Tipos de alianças da Embratel com seus complementadores.	145
Gráfico 42 – Inserção da Embratel em redes como parte de sua estratégia e seus parceiros	147
Gráfico 43 – Principais parceiros da Embratel	148
Gráfico 44 – Mudança de intensidade da competição devido às redes.	148
Gráfico 45 – Escopo enquanto amplitude e número de laços das alianças da Embratel com os diferentes parceiros	150
Gráfico 46 – Escopo geográfico das redes estabelecidas pela Embratel.	150
Gráfico 47 – Posição de centralidade da Embratel (LDN) da indústria	

de telecomunicações no Brasil	152
Gráfico 48 – Posição de centralidade da Embratel (LDN) em relação às empresas prestadoras de serviços de telefonia de LDN	153
Gráfico 49 – Equivalência estrutural entre a as empresas de LDN e de serviços de Internet	154
Gráfico 50 – Equivalência estrutural entre as empresas de LDN e de serviços de entrega (Correios, FedEx, Velog etc)	154
Gráfico 51 – Equivalência entre as empresas de LDN e operadoras de TV a Cabo.	155
Gráfico 52 – Respostas relativas à existência de orifícios estruturais	156
Gráfico 53 – Uso de indicadores de desempenho para alianças estratégicas	159
Gráfico 54 – Critérios usados como indicadores de desempenho para alianças estratégicas	159
Gráfico 55 – Alinhamento estratégico das alianças com a estrutura de negócios (adequação de projetos e alianças)	161
Gráfico 56 – Relação dos critérios prioritários para a Embratel (LDN) em termos de adequação quanto à compatibilidade	161
Gráfico 57 – Utilização de mecanismos de governança (contratos, acordos, comitês, etc.) das alianças para estabelecer regras de conduta dos parceiros	162
Gráfico 58 – Caracterização das rotinas e processos de gestão das alianças da Embratel (LDN)	162
Gráfico 59 - Estágio da Embratel (LDN) em termos do desenvolvimento de processos de gestão de mudança das alianças/redes	163
Gráfico 60 - As dificuldades encontradas pela Embratel (LDN) para se ajustar às mudanças que ocorrem à medida que as alianças evoluem.	164
Gráfico 61 – Evolução do mercado Longa Distância de origem e destino em terminais fixos de 2001 a 2004. Fonte: TELECO	169
Gráfico 62 – Evolução do mercado de LDN com origem em terminais móveis de 2003 a 2004. Fonte: TELECO.	170
Gráfico 63 – Percepção quanto à necessidade de uma ferramenta para monitoramento das alianças/redes	171