1 INTRODUÇÃO

1.1. O problema

A indústria de telecomunicações vem se transformando 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 monopólio, hoje há uma pulverização de empresas entre concessionárias, empresas-espelho e espelinhos. Porém, nem todas as empresas competem entre si, uma vez que o Governo delimitou o escopo (telefonia fixa, telefonia móvel, e longas distâncias nacional e internacional) e a área de atuação de cada uma. Este estudo se deteve ao mercado de longa distância nacional (LDN). Neste mercado, o número de concorrentes varia de uma região para a outra, uma vez que algumas empresas atuam em todo o território brasileiro e outras apenas em determinadas regiões.

A indústria em questão (telecomunicações) ainda atrai grandes investimentos. Novaes (2004) comenta sobre a mudança no setor de telecomunicações ocorrida nos últimos oito anos, quando passou, de um sistema monopolista estatal, ineficiente e com investimentos muito aquém do necessário, para um setor moderno e competitivo, impulsionado por pesados investimentos.

Em novembro de 2003 um fato importante poderia resumir o que vem acontecendo na indústria de telecomunicações, envolvendo fusões e aquisições, alianças estratégicas e mostrando a atratividade, o interesse e a dinâmica do mercado de longa distância. A MCI dos EUA – acionista controladora da Embratel, proprietária de 51,79% das ações ordinárias da empresa *holding* da Embratel, a Embratel Participações S.A. (Embrapar) – anunciou que pretendia vender a sua participação na empresa. Três consórcios de empresas se mostraram interessados. O primeiro era o Calais Participações, formado pelas três concessionárias de telefonia local - Telemar, Telefônica e Brasil Telecom -, o

segundo grupo era a Telmex – que, a essa altura, já detinha o controle da operadora de telefonia celular Claro - e, por fim, o terceiro consórcio, representado pela Telos – o fundo de pensão da Embratel.

Em março de 2004, a MCI informou ao mercado que havia fechado um acordo com a Teléfonos de México S.A. de C.V. (Telmex) para vender a sua participação econômica e no capital votante da Embratel. Em julho de 2004 o processo de venda foi concluído, com a transferência do controle da empresa para a Telmex. A empresa informou à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) que o seu acordo com a MCI foi fechado no valor de US\$ 360 milhões.

Outro aspecto importante é a dinâmica de uma indústria tão recente. A Embratel, empresa originalmente estatal, com mais de 30 anos de atuação na indústria de telecomunicações, detinha o monopólio do mercado de longa distância. Porém em 2005, a Embratel, que até 2003 ainda detinha o maior *market share* em minutos de LDN, deixou o posto de líder para ocupar a quarta colocação de acordo com os levantamentos do Portal Teleco. A liderança agora pertence às empresas que detêm o direito de exploração da telefonia fixa local em cada região (Telemar, Brasil Telecom e Telefônica).

As leis brasileiras e as regras dos órgãos reguladores tornam este mercado brasileiro de telecomunicações único no mundo. Isto faz com que a tarefa de se manter competitivo e rentável seja ainda mais difícil. Há escassez de *benchmarks*¹/referências de excelência, e publicações com casos de sucesso ou de fracasso em outros países.

Diante da crescente competitividade da indústria de telecomunicações, da intensificação da globalização, da entrada de investidores externos, e da maior complexidade para sustentar as suas respectivas vantagens competitivas, um número cada vez maior de empresas está estabelecendo alianças de diferentes tipos, formando redes. De fato, segundo Macedo-Soares (2001), as alianças e as redes têm sido consideradas uma das opções mais adequadas para lidar com as atuais exigências do mercado uma vez que essas exigências são demasiadas para uma empresa isolada.

¹ Entende-se, por *benchmark*, um padrão contra o qual a performance pode ser medida ou avaliada.

Em telecomunicações, com a quebra do monopólio por meio da privatização do Sistema Telebrás e com a desregulamentação do setor que se observa desde então, temos visto alianças empresas.

Contudo, desde sua privatização até o ano de 2005, a Embratel vem perdendo consistentemente participação no mercado de LDN. Uma maior abertura do mercado de longa distância ocorreu em 2002, com a entrada das concessionárias locais na disputa por uma fatia deste mercado. Assim, já era esperado que a Embratel tivesse a partir deste ano (2002), um *market share* menor que o registrado nos anos anteriores. Porém, o que intriga é que em dois anos (ou seja, em 2004) ela já perdera *market share* a ponto de ocupar a 4ª posição no ranking.

Market Share dos Minutos de LDN	Junho/2004	Dezembro/2003
Telemar	26,6%	24,5%
Telefônica	24,1%	24,1%
Brasil Telecom	21,5%	20,0%
Embratel	21,0%	25,2%
Outros	6,8%	6,3%

Tabela 1 - A distribuição do mercado de LDN por operadora. Fonte: Anatel (2004)

Segundo Gulati, Nohria & Zaheer (2000), as redes de relacionamento nas quais as empresas estão inseridas influenciam fortemente a sua conduta e o seu desempenho. Os modelos tradicionais que se atêm à estrutura da indústria e aos recursos da empresa não podem ser apropriadamente aplicados para explicar o desempenho de empresas inseridas em redes de relacionamento e não contribuem na formulação e implementação de novas estratégias neste tipo de empresa.

O estudo das redes de alianças estratégicas tem se tornado cada vez mais importante, mas ainda continua sendo pouco realizado. Uma pesquisa conduzida por Tavares (2002) constatou que dois terços das maiores empresas líderes², estabelecem alianças estratégicas, buscando principalmente o compartilhamento de recursos/competências complementares e a redução de custos. A pesquisa ainda mostrou que um terço das empresas líderes atua em redes estratégicas, e muitas destas percebem que o fato de estarem inseridas em uma rede de

² Empresas com melhor desempenho econômico-financeiro em 2000 e presentes na lista das 500

aliança estratégica influencia o seu desempenho e muda a natureza da competição.

Neste projeto, o objeto de estudo escolhido foi a Embratel, para avaliar o impacto das redes de alianças estratégicas sobre a sua atuação no mercado de LDN. A empresa perdeu a sua liderança no mercado e, desde julho de 2004, está inserida numa rede de alianças que inclui operadoras de telefonia celular, operadoras de telefonia local, operadora de TV por assinatura e provedor de Internet. Assim, temos aqui um caso relevante para estudar as alianças e redes de relacionamento e o impacto que estas exercem sobre sua conduta e seu desempenho, contribuindo para novos *insights* para superar dificuldades e alcançar uma performance superior.

Assim, o problema que se coloca nesta pesquisa é:

Em análises estratégicas, no caso da Embratel - LDN, como a perspectiva relacional, ou seja, que leva em conta as implicações estratégicas dos relacionamentos da empresa com outros atores estratégicos, notadamente, das alianças e das redes formadas por estes, complementa e/ou muda os resultados de análises tradicionais, ou seja, que não consideram estes relacionamentos?

1.2. Objetivos da pesquisa

1.2.1. Objetivos da pesquisa maior

Este projeto integra uma pesquisa maior que enfoca questões relativas à gestão estratégica de empresas que atuam em redes, coordenada por Macedo-Soares (2001). Visa a contribuir às recentes pesquisas com modelos de análise estratégica envolvendo alianças e redes, sobretudo as redes estratégicas, de modo a desenvolver ferramentas para: (i) entender de forma mais aprofundada a conduta e o desempenho das empresas que atuam em redes e alianças estratégicas, e (ii) desenvolver, implementar e gerenciar estratégias que possam

trazer novos subsídios para a tomada de decisão, de modo a assegurar a vantagem competitiva das empresas em questão.

1.2.2. Objetivo desta pesquisa

O objetivo final deste trabalho é contribuir à pesquisa maior supracitada com uma análise das implicações estratégicas da associação de empresas de telecomunicações em redes estratégicas, ao estudar o caso representativo da Embratel, com foco no mercado de LDN.

Cada vez mais empresas formam alianças com vistas a expandir suas fronteiras, complementar suas próprias competências, suprir deficiências e como forma de acesso aos recursos que a organização não possui, buscando, assim, novas vantagens competitivas sustentáveis.

Os modelos estratégicos tradicionais vêm perdendo relevância diante do crescimento exponencial das mudanças e das complexidades em diversas indústrias, inclusive a de telecomunicações. Isto vem ocorrendo porque estes modelos são estáticos e rígidos e o mercado tem demandado flexibilidade, capacidade de adaptação e inovação. A demanda atual é por modelos dinâmicos que levem em conta os recursos da organização (*Escola RBV - Resource-Based View*), as suas competências dinâmicas e as alianças e redes estratégicas da qual participa.

Portanto, o objetivo final desta investigação é:

Apresentar, adaptar e aplicar ao caso da Embratel – no mercado de LDN – enquanto parte integrante de alianças estratégicas, um ferramental genérico desenvolvido no âmbito da pesquisa maior para evidenciar que a perspectiva relacional, ou seja, pertinente aos relacionamentos e as redes formadas por estes, agrega valor com novos *insights* para a tomada de decisões estratégicas.

Com o intuito de responder ao problema central da pesquisa, foram formulados alguns objetivos intermediários, que têm, como principal foco, buscar os subsídios necessários à solução deste problema e, ao mesmo tempo, organizar o encadeamento das etapas da pesquisa. São eles:

1. Identificar a estratégia adotada pela empresa selecionada para a pesquisa.
2. Avaliar, tendo em vista as características da estratégia, se esta empresa tem o potencial para explorar as oportunidades e reduzir as ameaças criadas pelos fatores macroambientais e pelos atores-chave ao assumirem seus papéis.
3. Avaliar se a estratégia tem o potencial para capitalizar as forças constituídas pelos fatores organizacionais (recursos, inclusive competências e condições para adquirir e gerenciá-los), reduzindo as fraquezas de modo a explorar efetivamente as oportunidades e neutralizar as ameaças.
4. Identificar os relacionamentos que formam a ego-rede da Embratel.
5. Avaliar se a estratégia tem o potencial para explorar as oportunidades e reduzir as ameaças criadas pela ego-rede.
6. Tendo em vista as características da estratégia, avaliar se esta proporciona as condições para explorar as forças da ego-rede, reduzindo as fraquezas e neutralizando as ameaças.
7. Avaliar, tendo em vista o desempenho da Embratel, 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 as fraquezas (da empresa e da sua ego-rede), explorando as oportunidades e neutralizando as ameaças (do macroambiente e da ego-rede).

1.3. Relevância do estudo

Esta pesquisa é relevante tanto para o meio acadêmico quanto para o meio empresarial. No meio acadêmico, sua importância reside em consistir numa linha de pesquisa em gestão estratégica, sendo parte do trabalho de Macedo-Soares na PUC-Rio/IAG para consolidar a fundamentação teórica com vistas à construção de modelos analíticos de gestão estratégica e sua aplicação no Brasil (www.stretagy-research.com).

No meio empresarial, ela fornece subsídios visando à tomada de decisão mais efetiva no caso de empresas que atuam no mercado de LDN em alianças e redes estratégicas. Pretende-se ilustrar a importância de se considerarem as conseqüências destas alianças/redes no planejamento estratégico, bem como a gestão dessas redes, sobretudo na indústria de telecomunicações brasileira.

A percepção quanto à relevância das redes para o cenário brasileiro já foi confirmada por meio de pesquisa empírica de Tavares (2002). Por meio dela foi constatado que as empresas líderes, alinhadas à tendência da competição global, já começaram a se agrupar em alianças (69%) e em redes de relacionamento (33%). Agregar os recursos e as competências complementares e atingir uma significativa redução dos custos são seus principais objetivos na constituição de alianças, devido ao aumento das exigências dos consumidores e ao cenário econômico recessivo. Com a pesquisa, ficou confirmada, pelos executivos, a necessidade de um ferramental que permita levar em conta o impacto da rede sobre o desempenho da empresa, incluindo medidas de desempenho customizadas para levar em conta as particularidades das alianças e redes.

No caso específico da indústria de telecomunicações, a abertura da indústria à iniciativa privada (desestatização do Sistema Telebrás) afetou desde o cotidiano dos consumidores até o mercado publicitário. Nesta indústria, o segmento de longa distância tem grande importância, uma vez que o investimento em publicidade neste segmento foi 500% superior ao investimento publicitário em telefonia local no ano de 2003, segundo a Carillo Pastore Euro RSCG.

Somado a isto, o Brasil possui legislação e regulamentação de telefonia únicas em todo mundo. O consumidor escolhe qual empresa irá completar a sua chamada de longa distância no momento da ligação e as empresas com operações em mais de uma modalidade (fixa, móvel, longa distância) não podem fazer ofertas diferenciadas aos seus clientes por exigência do Governo Federal, ou seja, o que é oferecido a um cliente deve ser oferecido a todos.

Há escassez de material acadêmico sobre o tema. A recente desestatização da referida indústria é, por si só, um fator limitador para disponibilidade de referencial teórico com estudos envolvendo o contexto pós-

privatização. O estudo de Freitas e Medeiros (2004) analisa o desempenho da aliança estratégica somente no que se refere ao faturamento conjunto (co-faturamento ou *co-billing*) entre empresas de telecomunicações, tendo como base apenas três dimensões analíticas: as condições da aliança, as características das empresas parceiras e as condições ambientais. Este trabalho fundamenta-se numa pesquisa qualitativa, um estudo multicaso.

A presente dissertação pretendeu ir além de apenas três dimensões, lançando mão de um modelo sofisticado de análise de alianças. Além disto, apresentam-se, aqui, dados mais recentes da indústria de telecomunicações, em comparação ao trabalho de Freitas e Medeiros (2004).

Investidores externos mostraram recentemente que ainda têm interesse pelo mercado de longa distância. Foi o que se pôde ver em 2003 e 2004 na disputa entre dois grupos pelo controle da Embratel. De um lado estavam os mexicanos representados pela Telmex, que já atuava no mercado nacional por meio da Claro e da AT&T LA; de outro estava um consórcio de empresas composto pela Telemar (com capital 100% brasileiro), Telefônica (*joint venture* luso-espanhola) e Brasil Telecom que já possuíam operações em telefonia local e longa distância. Os mexicanos venceram a disputa e agora têm pela frente o desafio de reverter a perda de mais de 70% de participação de mercado em 6 anos.

1.4. Delimitação do estudo

O estudo foi realizado com as seguintes delimitações:

Mercado: Setor de telecomunicações brasileiro
Segmento: LDN
Empresa: Embratel – Empresa Brasileira de Telecomunicações S/A
Período: A pesquisa ficou delimitada ao período de janeiro de 2001 a junho de 2006 uma vez que ele retrata a desestatização e a desregulamentação, que permitiram a entrada dos principais *players* do mercado.

Além disto, devido ao tamanho e à complexidade da empresa e de seus relacionamentos, no que diz respeito às redes e alianças identificadas, os esforços foram concentrados na identificação e na análise das principais alianças estratégicas, ou seja, daquelas que complementavam as competências distintivas ou as que buscavam a redução de incertezas consideradas críticas para se atingir os objetivos da organização.

É pertinente mencionar que não foi apurada a dimensão temporal, nem a evolução das redes no tempo, apesar de sua grande relevância e do fato de que a abordagem relacional é dinâmica. Isto se deve à enorme dificuldade de execução desta apuração e análise em termos práticos.

Lançando mão do paradigma integrativo sistêmico, o estudo buscou enfatizar as diversas competências organizacionais genéricas, segundo a classificação de Vollman (1996), enfocando as competências distintivas e essenciais.

1.5. Estrutura da dissertação

Este projeto está dividido em 6 capítulos. Neste primeiro capítulo foram apresentados o contexto e o tema investigado, a definição do problema, os objetivos intermediários e final, as questões que serão respondidas ao concluir a pesquisa e o escopo do estudo, bem como sua relevância.

No próximo capítulo será apresentado o referencial teórico da pesquisa, as definições e os conceitos centrais, o modelo de análise adotado, bem como o conjunto de variáveis, constructos e indicadores pertinentes a ela.

No capítulo 3 serão descritos os métodos adotados na pesquisa: a linha epistemológica, o tipo de investigação adotado em cada fase, a seleção dos sujeitos pesquisados, a coleta e o tratamento de dados, bem como as limitações metodológicas.

No capítulo 4 os resultados obtidos serão apresentados, e, no capítulo 5, os principais resultados serão discutidos e consolidados, à luz das limitações dos

métodos adotados e com o auxílio do referencial teórico, em relação à sua contribuição para o planejamento estratégico da empresa no estudo de caso.

Para finalizar, no capítulo 6, será realizada uma avaliação geral da dimensão relacional e do estudo de caso, com as conclusões e sugestões para estudos futuros na área de gestão estratégica.

Nos anexos são apresentados os instrumentos de pesquisa primária utilizados, os resultados consolidados e alguns trechos dos relatos dos respondentes ao formulário da pesquisa.