

4 RESULTADOS

4.1. Origem das telecomunicações no Brasil

Quando o Código Brasileiro de Telecomunicações – Lei nº 4.117, de 27 de agosto de 1962 foi promulgado, já havia 1200 empresas atuando no setor, de acordo com a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel). A referida lei também instituiu o Conselho Nacional de Telecomunicações (Contel) e autorizou o Poder Executivo a “constituir uma empresa pública para explorar industrialmente os troncos integrantes do Sistema Nacional de Telecomunicações” (fonte: Anatel – LGT). Assim, valendo-se desta lei, em 16 de setembro de 1965 foi criada a Embratel. Segundo a Constituição de 1967, “(...) compete à União explorar, diretamente ou mediante concessão os serviços de telecomunicações.” Assim, acreditando ser impossível ao Contel desempenhar todas as suas funções, dada a evolução tecnológica e a relevância econômica do setor, o governo criou o Ministério das Comunicações por meio do Decreto-Lei número 200, de 25 de fevereiro de 1967. O Ministério incorporou o Contel e a Embratel.

Em 1972, visando a melhorar os serviços de telefonia local, o Governo criou o Sistema Telebrás por meio da Lei no. 5.792 de 11 de julho do mesmo ano. Suas principais atribuições eram planejar e coordenar as telecomunicações, e obter e controlar a aplicação de recursos financeiros destinados à implantação de sistemas e de serviços de telecomunicações.

Em 1990 foi criado o Programa Nacional de Desestatização (PND) por meio da Lei 8.031/90. Apesar de o programa incluir 68 empresas públicas, o setor de telecomunicações só passou a fazer parte do programa após 1995, quando o novo governo ampliou seu escopo. Com isto, o PND pretendia melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade brasileira e aumentar os investimentos no Brasil. Assim, o processo de abertura do mercado

brasileiro de telecomunicações foi iniciado com a Emenda Constitucional número 8, de 1995.

O projeto da nova Lei Geral de Telecomunicações foi encaminhado pelo Governo ao Congresso Nacional em dezembro de 1996.

No ano seguinte, a Anatel publicou a Consulta Pública Nº 002/97, que trata do processo de privatização das empresas de telefonia no Brasil. O processo de privatização do Sistema Telebrás encerrou-se em 29 de julho de 1998 e injetou R\$22,057 bilhões na economia brasileira, o que representou ágio médio de 53,74% sobre o preço mínimo.

O governo fragmentou o Sistema Telebrás em 12 *holdings*³, contemplando as empresas de telefonia fixa, de longa distância e de telefonia celular da chamada Banda “A” - subfaixa de 800MHz de radiofrequência utilizada pelas operadoras de telefonia celular, controladas por grupos privados que herdaram, em leilões públicos, a infra-estrutura do Sistema Telebrás.

A abertura do mercado de telefonia celular foi marcada pelo leilão da chamada Banda “B”, que operava na mesma subfaixa que a Banda “A”. Porém, as empresas que adquiriram o direito de exploração da Banda “B” não herdaram a infra-estrutura do Sistema Telebrás e nem sua carteira de clientes/usuários. Com o leilão da Banda “B”, o Governo arrecadou mais R\$8 bilhões ainda em julho de 1998.

Em 1999, foram arrecadados outros R\$128 milhões com a venda de concessões para exploração de quatro áreas de telefonia fixa das empresas-espelho⁴, para fazer concorrência às já privatizadas firmas de telecomunicações. Dois anos depois, em 2001, foram realizados novos leilões para concessão de telefonia celular, agora para as Bandas “D” (13/02/01) e “E” (13/03/01), porém as áreas 2 e 3 da Banda E não tiveram lances ofertados no leilão. O leilão das

³ *Holding*: empresa com a maioria das ações de outras empresas, centralizando o controle sobre elas.

⁴ Empresa-espelho é o nome pelo qual estão sendo tratadas as empresas que receberam autorização para explorar o Serviço Telefônico Fixo Comutado – STFC, nas áreas definidas pelo PGO e que concorrerão com as teles fixas oriundas da privatização da Telebrás.

Bandas D e E – subfaixa de 1,8 GHz que viabilizou a oferta da geração 2,5 GHz para o mercado brasileiro por meio da tecnologia GSM.

O Serviço de Telefonia Fixa Comutado (STFC) nas modalidades de LDN e LDI é prestado no Brasil em nível nacional (Região IV) por uma concessionária (Embratel) e por sua empresa-espelho (Intelig).

A partir de 31 de dezembro de 2001 deixou de existir um limite para o número de prestadores de STFC, e a Anatel tem outorgado novas autorizações para várias empresas.

As concessionárias de STFC para serviço local, que possuem concessão de Longa Distância nas suas respectivas regiões têm ampliado a sua área de atuação com novas autorizações.

O Serviço de Telefonia Fixa Comutado (STFC), na sua modalidade local, é prestado no Brasil pelas seguintes categorias de empresas:

- Concessionárias - Formadas por empresas do sistema Telebrás privatizadas em 1998 e alguns casos especiais.
- Espelhos - Empresas que receberam autorizações em 1999.
- Espelinhos e Novas Autorizações - Demais empresas que receberam autorizações, como as espelinhos, e operam em um pequeno número de municípios. A partir de 31 de dezembro de 2001 deixou de existir um limite para o número de prestadores de STFC por região.

As regiões e setores para concessões e autorizações de STFC foram definidas pelo Plano Geral de Outorgas (PGO).

4.2. As LDNs e LDIs em todo o Brasil

Apresentam-se, a seguir, as prestadoras de serviço de LDN e LDI que têm concessão ou autorização que permitem operação em nível nacional, juntamente como seu Código de Seleção de Prestadora (CSP), e as operadoras de celular que o recomendam.

Operadora	CSP Código da operadora	Operadoras de celular que o recomendam
Embratel	21	Claro
Intelig	23	-
Telemar	31	Oi
Brasil Telecom	14	BrT GSM, Telemig e Amazônia Cel.
Telefonica	15	Vivo
Claro	21	Embratel*
TIM	41	Tim
CTBC	12	Triângulo Cel.
Hip Telecom	28	

* O CSP da Claro (36) foi desativado a partir de 30/06/2005.

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.

As seguintes operadoras estão prestando serviços de LDN e de LDI nas mesmas regiões, setores ou municípios onde prestam serviço local:

Operadora	Código da operadora
Aerotech	27
GVT	25
Primeira Escolha	24
Sercomtel	43
Telmex (AT&T)	45
Transit	17

Tabela 3 - Operadoras que prestam serviço de LDN e LDI nas mesmas regiões, setores ou municípios onde prestam serviço de telefonia local.

Hoje, o que temos no Brasil é um mercado único, sem igual, sem *benchmark* no mundo inteiro por uma série de motivos, e que ainda está em processo acelerado de mudança. O iminente ingresso de novos operadores no mercado de longa distância em meados de 2002 fez com que a competição se

intensificasse e a guerra de preços passasse a ser uma grande arma nesta conquista de mercado.

Um exemplo disto é que, até o ano de 2002, um mesmo grupo não poderia controlar uma operadora de telefonia local, uma de longa distância e/ou uma de celular. Outro ponto é que a escolha da operadora que completará a chamada de longa distância é feita na hora da ligação. Os clientes têm total liberdade para utilizar operadoras diferentes para cada ligação de longa distância, seja ela doméstica ou internacional. Um mesmo cliente pode cadastrar-se simultaneamente em planos de serviços de mais de uma operadora, usufruindo de vantagens em mais de uma empresa.

Outra peculiaridade do Brasil é a divisão do mercado em regiões, três ao todo (Figura 11):

- Região I – Inclui os estados do RJ, ES, MG, BA, SE, AL, PE, PB, RN, CE, PI, MA, PA, AP, RM e AM;
- Região II – Inclui as seguintes unidades federativas: AC, RO, MT, MS, GO, DF, SC, PR, RS e TO;
- Região III – Contempla somente o estado de São Paulo.



Figura 11 – Divisão do mercado brasileiro de telefonia de longa distância por região, segundo a Anatel.

Esta regionalização ocorreu no período das privatizações, pouco antes do governo leiloar as concessões para exploração da telefonia local. Ainda hoje, a empresa que explora a infra-estrutura de telefonia local fixa em uma região possui exclusividade; ou seja, empresas de regiões diferentes não concorrem entre si na telefonia local. A mesma regra valia para o mercado de longa distância, exceto para Embratel e a Intelig, que sempre atuaram simultaneamente em todas as regiões. Somente em 2005 as empresas concessionárias da telefonia local puderam passar a atuar em outras regiões, porém apenas no mercado de longa distância.

	Jun/04	Dez/03
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 4 - *Market share* de minutos em LDN. Fonte: Anatel

A Embratel, que possuía o maior *market share* de minutos de LDN em dezembro de 2003, ocupa, desde 2005, a quarta colocação.

Não obstante, a indústria é regida por uma regulamentação ímpar, sem igual em outros mercados. A condução da privatização garantiu, às operadoras locais, o uso e a exploração da rede de cabos e, portanto, a liderança em custos, de tal forma que elas vêm explorando esta vantagem competitiva para ganhar participação de mercado.

Em contrapartida, operadoras de longa distância que pagam pelo uso desta mesma infra-estrutura de cabos vêm sofrendo com as recorrentes quedas de participação de mercado. Diversas ações promocionais já foram desenvolvidas, porém nenhuma delas conseguiu reverter a tendência de queda por parte das operadoras de longa distância que não têm direito de exploração da rede de cabos local. Estas empresas têm dificuldade em adotar um posicionamento e, conseqüentemente, traçar suas estratégias, uma vez que preço é o único aspecto tangível do serviço oferecido. Portanto, o desafio está em escolher que modelo é o mais apropriado às empresas de longa distância, de modo que estas possam recuperar a participação de mercado perdida.

4.3. Número de operadoras de telefonia local

Existem, no Brasil, 23 operadoras prestando serviço local. Destas, cinco são concessionárias, uma é espelhos (antigas Vésper e Vésper SP, hoje Embratel estão sendo consideradas como espelho) e 17 autorizações para novas operadoras. Existem ainda 25 prestadoras com autorização que até o final de 2004 ainda não haviam entrado em operação. Apresentam-se a seguir as concessionárias e espelhos:

-	Setores	Concessionárias	Empresas-espelho
Região I	1,2,4 a 17	Telemar	Embratel

	3	CTBC	(Antiga Vésper)
Região II	18,19,21,23,24, 26 a 30	Brasil Telecom	GVT
	20	Sercomtel	
	22 e 25	CTBC	
Região III	31,32 e 34	Telefonica	Embratel (Antiga Vésper SP)
	33	CTBC	

Tabela 5 - Concessionárias e empresas espelho por região. Fonte: Anatel

As operadoras do Serviço Móvel Pessoal (SMP) têm direito a uma autorização para prestação de serviço de LDN e LDI.

4.4. Característica do mercado de telecomunicações

No Brasil, a telefonia de longa distância gerou receita total da ordem de US\$ 5 bilhões (R\$ 12 bilhões de reais) em 2001, sendo 88% de LDN (incluindo inter e intra-regional) e 12% de LDI. O mercado de LDN registrou um total de 41 bilhões de minutos, sendo 65% referentes ao segmento corporativo e 35% ao de usuários residenciais. Quanto ao perfil de tráfego gerado no Brasil em 2001, cerca de 38% do tráfego total de LDN foi gerado na Região III (São Paulo); 29% na Região II e 33% na Região I.

À medida em que o regime concorrencial se consolidou, o setor de telecomunicações passou por mudança de foco, saindo de um período de expansão (atendimento às metas da Anatel) para fase de forte competição, onde o grande desafio será aumentar e garantir a continuidade da rentabilidade das operadoras.

Nesta nova fase, a grande disputa acontecerá no segmento de telefonia de longa distância e de comunicação de dados. O tráfego telefônico de longa distância vem crescendo ano a ano com o aumento da demanda e a queda de preços. No entanto, esta curva de crescimento tende a se estabilizar, gerando crescimentos vegetativos após 2005, onde a maior penetração dos serviços no mercado residencial será praticamente compensada pela migração da voz corporativa da rede pública para rede privada. Em mercados mais maduros como o dos Estados Unidos, grande parte do tráfego corporativo já vem

migrando para dentro das redes privadas de comunicação de dados, reduzindo, assim, as receitas com telefonia de longa distância. As perspectivas de evolução das receitas totais de longa distância nos Estados Unidos de 2000 a 2005 indicam uma queda média de 4,1% ao ano.

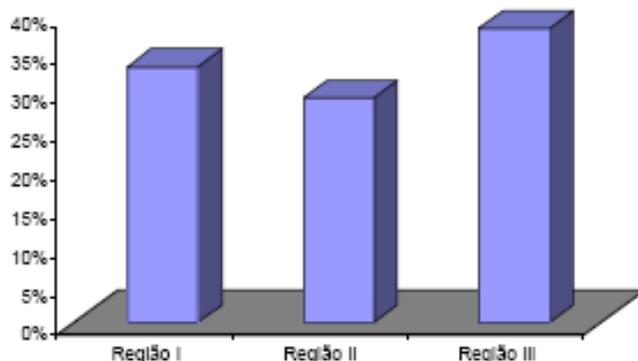
A forte disputa entre a Embratel e Intelig e a corrida das *incumbents* para antecipação das metas de 2003 foram os fatores mais marcantes no ano de 2001. A guerra de preços iniciada em julho de 2001, associada ao aumento da penetração dos serviços telefônicos em camadas sociais menos favorecidas (classes D e E), acabaram por gerar elevados índices de inadimplência. Algumas operadoras chegaram a destinar cerca de 15% da sua receita para provisão de devedores duvidosos. Como reflexo direto, uma série de ferramentas de combate à inadimplência e bloqueio de terminais tem sido recentemente adotada pelas operadoras. Porém, o seu resultado só poderá ser sentido a médio prazo, servindo muito mais como uma medida para evitar novos erros.

Todos estes fatos, aliados à abertura do mercado, acabaram sendo responsáveis pelo surgimento de uma série de questões que devem ser gradativamente reavaliadas pela Anatel, a fim de que um processo justo de concorrência seja estabelecido.

Entre os principais pontos que precisam ser revistos, destacam-se:

- Taxas de interconexão TU-RL;
- Impostos cobrados pelos serviços de telefonia;
- Portabilidade do número telefônico;
- Altos índices de inadimplência;
- Regulamentação para prestação dos serviços IP;
- Obrigatoriedade do “SMP” (Serviço Móvel Pessoal);
- Concessão de licenças “SCM” (Serviço de Comunicação Multimídia);
- Implantação de um cadastro único e atualizado de clientes;
- Regras para o *co-billing*;

Perfil do Tráfego Originado - 2001



Fonte: IDC Brasil, 2002

Figura 12 – Perfil do Tráfego originado por região em 2001.

4.5. Embratel

A Embratel foi criada em 16 de setembro de 1965, como empresa de economia mista, com o objetivo de unir o Brasil pelas comunicações. Em 29 de julho de 1998, com a realização do leilão do Sistema Telebrás, a empresa norte-americana WorldCom adquiriu o controle acionário da Embratel.

Em 2001, quando ainda detinha o monopólio das ligações inter-regionais e internacionais a Embratel teve faturamento bruto da ordem de R\$6,2 bilhões com telefonia de LDN e mais R\$1,2 bilhão com telefonia de LDI, sendo gerados 21,8 bilhões de minutos de LDN e 1,8 bilhão de minutos de LDI.

Apesar do aumento dos minutos de LDI entre 2000 e 2001, a redução agressiva das tarifas praticadas no segundo semestre de 2001 (quando uma ligação para os EUA chegou a custar R\$0,07) fez com que a operadora registrasse queda de 12% na receita anual de LDI em comparação com 2000.

Em 2001 a operadora registrou grandes perdas devido à inadimplência, que a levaram a também adotar uma série de medidas preventivas em 2002. Uma destas medidas foi o fechamento de acordos de co-faturamento (*co-billing*)

com algumas operadoras locais para emissão de contas únicas, de modo que as ligações feitas com o uso do código da Embratel pudessem ser cobradas na mesma conta da operadora de telefonia local.

Esta medida revelou-se útil tanto para a Embratel quanto para o cliente usuário do código 21 em suas ligações de longa distância. Antes do cofaturamento este usuário recebia em casa duas faturas: uma referente ao consumo de telefonia local e a da Embratel referente aos seus gastos com longa distância. Em muitos casos estas duas contas tinham vencimentos diferentes, o que causava um grande transtorno para os clientes. Em contrapartida, se o cliente usasse o CSP da operadora de telefonia local para completar suas ligações LDN e LDI, o consumo tanto de longa distância, quanto de telefonia local vinha automaticamente consolidado em uma mesma conta, o que representava uma enorme comodidade.

A Telemar e a CTBC foram as primeiras a assinarem acordos de cofaturamento com a Embratel. Hoje, a Embratel já tem *co-billing* também com a Telefônica e com a Brasil Telecom.

Em 2002, diante da entrada de novos concorrentes no mercado de longa distância, a Embratel assumiu postura de resistência, impetrando uma série de recursos para atrasar o início de suas operações. Ela alegou o uso de práticas anti-competitivas no que se refere às tarifas de interconexão, apoiando-se no fato de que as tarifas cobradas pelo uso da infra-estrutura de rede destas operadoras são muito elevadas, o que a colocaria em posição concorrencial desvantajosa. De fato, os custos de interconexão sempre representaram o maior ofensor nos custos de telefonia de longa distância da Embratel sendo, portanto, natural que ela buscasse reduzir essas tarifas de uso da rede local.

A fraude contábil de US\$3,8 bilhões descoberta em junho de 2002 WorldCom - maior acionista da Embratel – afetou negativamente o preço das ações da companhia. Apesar de a Embratel possuir independência financeira de seus balanços, a imagem da empresa ficou prejudicada com este fato, pois a associação foi inevitável. Este fato exigiu esforço extra da operadora brasileira para a recuperação da imagem e comprovação dos resultados financeiros.

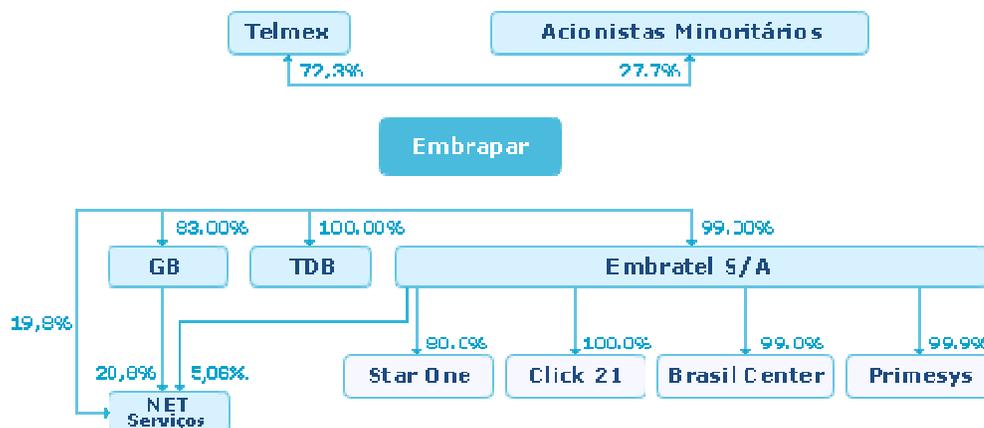
Em julho de 2004, a Telmex concluiu a compra, à MCI, Inc., de sua participação de 51,8% das ações com direito a voto da Embratel Participações SA (Embrapar). Pelo acordo de compra, anunciado em 15 de março de 2004 e posteriormente aditado, a Telmex pagou um valor total de US\$400 milhões pela participação da MCI na companhia. Em 13 de dezembro de 2004, a Telmex concluiu a oferta pública pelas ações com direito a voto que não faziam parte do bloco de controle, aumentando sua participação no capital votante para 90,3% ao preço de R\$15,59 por lote de 1.000 ações.

Após a aquisição, por parte da Telmex, da participação acionária da MCI na Embrapar, o presidente e executivo-chefe, os vice-presidentes, os diretores financeiro e de relações com o mercado e a diretora jurídica da Embratel pediram demissão de seus postos. O conselho de administração apontou, então, os seguintes indivíduos para as seguintes posições:

- Carlos Henrique Moreira: Presidente e Executivo-chefe
- Isaac Berensztejn: Vice-presidente, Diretor Financeiro e de Relações com o Mercado
- Antônio Oscar de Carvalho Petersen Filho: Diretor Jurídico

A mudança do controle que resultou da compra da participação da MCI pela Telmex permitiu que 34 participantes do “Plano para Retenção de Executivos e Pessoas Estratégicas” rescindissem seus contratos e recebessem indenizações em espécie e certos benefícios mantidos por algum tempo mesmo após a rescisão. O valor agregado pago, ou pagável, relativo à indenização em espécie a todos os participantes do plano foi de aproximadamente R\$92 milhões.

Atualmente a estrutura acionária da Embratel compõe-se da seguinte forma:



Empresa aberta com ações negociadas em bolsa: NYSE e BOVESPA

Figura 13 – Estrutura acionária do Grupo Embratel Participações S/A.

Além da aquisição da Embratel, a Telmex realizou outros movimentos visando a expandir sua presença no mercado brasileiro de telecomunicações. Em fevereiro de 2004, por exemplo, a Telmex adquiriu as subsidiárias operacionais da AT&T Latin America em cinco países, incluindo o Brasil. Estas empresas são provedoras de serviços de telecomunicações em cada um dos países, e a Telmex do Brasil é a subsidiária operacional da Telmex adquirida da AT&T Latin America.

A Telmex também acordou com a Globo Comunicações e Participações S.A., (Globopar), a aquisição de participação acionária na Net que é a maior operadora de TV a cabo do Brasil. Para a Net tratou-se de um negócio vantajoso, já que até então tentava reestruturar o seu endividamento, estando com os pagamentos em atraso desde dezembro de 2002.

4.6. Estratégia de serviços da Embratel

Em 2002, quando perdeu o monopólio das ligações inter-regionais e internacionais, a Embratel se concentrava em gerar receita com lucro, procurando fugir de uma nova guerra de preços. A Embratel acreditava que a chegada da Telefônica e da Telemar no mercado de longa distância não alteraria muito a concorrência já existente neste segmento, entendendo que a competição já era muito grande e que não existiria margem para reduzir ainda mais os preços. Seus concorrentes, contudo, afirmavam exatamente o contrário, e,

conforme veremos mais adiante, a entrada das operadoras de telefonia local no mercado de longa distância transformou-o completamente.

Reconhecida no mercado de telefonia de longa distância e durante muitos anos tendo monopolizado este serviço no Brasil, a Embratel, foi a empresa que mais saiu prejudicada, com a abertura do mercado de longa distância. Isso porque perdeu muitos clientes para os seus concorrentes e teve que baixar as suas tarifas para acompanhar as campanhas promocionais, sofrendo a queda inédita de sua receita com os serviços de longa distância.

Consequentemente, a empresa não conseguiu manter a participação de mercado que detinha em 2001, no início da abertura do mercado de longa distância no Brasil, tendo sido superada em todas as regiões (I, II e III), respectivamente pela Telemar, pela Brasil Telecom e pela Telefônica.

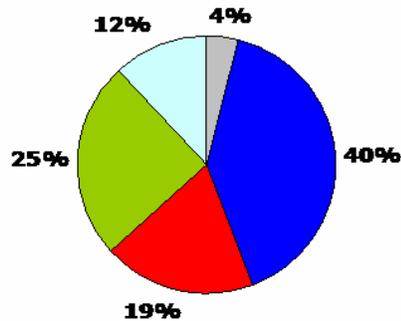
4.6.1. Caracterização da estratégia da Embratel

Neste item, buscou-se responder à questão intermediária “Identificar a estratégia adotada pela empresa selecionada para a pesquisa.” Para caracterização da estratégia da Embratel, utilizou-se a tipologia proposta por Mintzberg (1998), juntamente com os constructos de Fahey & Randall (1998), no que se refere ao conteúdo da estratégia em relação ao seu escopo, à sua diferenciação competitiva e às suas metas, de acordo com a “visão”, a “missão”, a intenção estratégica (explícita ou implícita) e o processo estratégico.

A partir da investigação documental, dos dados levantados com os formulários e das entrevistas, concluiu-se que a Embratel é uma empresa que claramente adota uma estratégia predominantemente de diferenciação por imagem, mas com fortes traços de diferenciação por preço e qualidade. Isto é corroborado uma vez que os serviços disponíveis neste mercado de LDN residencial são vistos pelos clientes como *commodities*. A empresa investe muito em marketing e no nome da companhia, o que se reflete na imagem da empresa e de seus produtos perante os consumidores. Prova disto é o valor dos investimentos realizados em publicidade pela empresa no ano de 2003 em relação aos demais concorrentes.

LONGA DISTÂNCIA

R\$ 310,6 Milhões



BRASIL TELECOM
 EMBRATEL
 INTELIG
 TELEFÔNICA
 TELEMAR

Considerando: Embratel/Telefonica/Intelig/Telemar/BTC = 100%

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.

Pelo gráfico acima, observa-se que a Embratel é a empresa que mais investe em publicidade, com ampla vantagem sobre o segundo colocado.

Podemos ainda ampliar o período analisado e acompanhar a evolução dos investimentos mês a mês desde janeiro de 2002, a partir do gráfico a seguir:

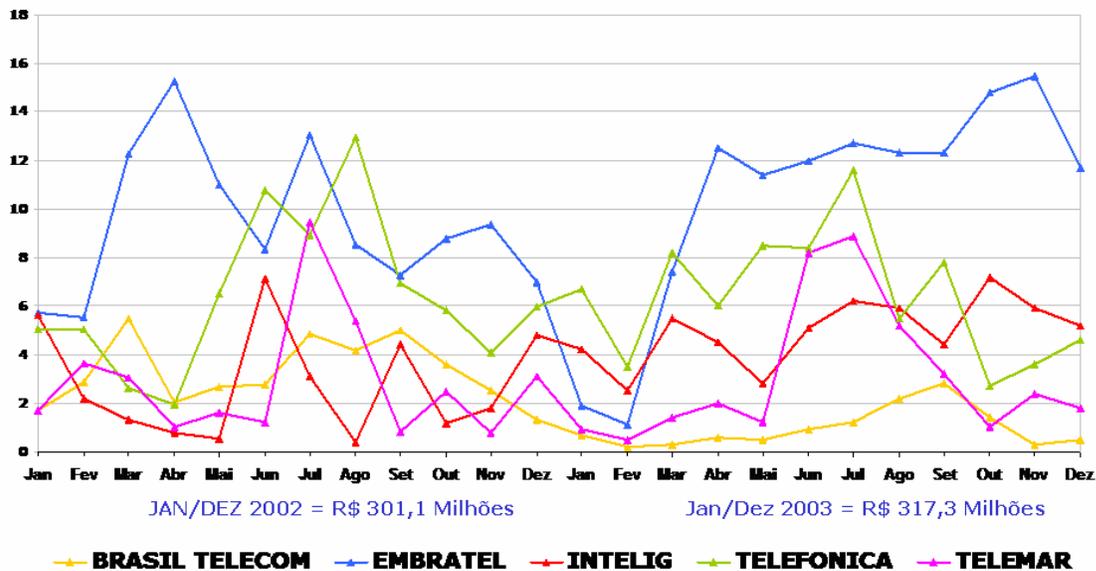


Gráfico 2 - Evolução dos investimentos em mídia de janeiro de 2002 a dezembro de 2003, por mês, por empresa. Fonte: Carillo Pastore Euro RSCG – Análise de Investimento do Mercado de Telecomunicação de 04 de março de 2004.

Observa-se que dos 24 meses analisados, em apenas 5 meses entre 2002 e 2003 a Embratel não foi o maior investidor em mídia no mercado.

A estratégia de diferenciação por imagem também é confirmada pela visão da empresa:

“A Embratel é a provedora de serviços de comunicação preferida pelos clientes corporativos e residenciais devido à confiabilidade de seus serviços, comprometimento, inovação e valor de suas soluções, alto desempenho de seus profissionais, confiança de sua marca e abrangência nacional e internacional, assegurando a criação de valor para seus clientes, acionistas e empregados.” (Fonte: “Relatório Anual 2003” da Embratel)

A missão da Embratel é:

“Ser a empresa líder no mercado corporativo brasileiro (dados e voz), atendendo também ao mercado residencial e se expandindo seletivamente para outros mercados.” (Fonte: “Relatório Anual 2003” da Embratel)

Vale notar que a visão e a missão da Embratel acima apresentadas foram revistas em novembro de 2006. Apesar desta mudança ter ocorrido fora do

período avaliado por esta pesquisa, julga-se pertinente registrar as novas visão e missão da Embratel:

Visão:

“Alcançar a liderança como provedora de soluções de comunicações e ser reconhecida como a melhor empresa e de mais rápido crescimento no mercado, expandindo sua atuação em todos os mercados possíveis.”

(Fonte: “Intranet” da Embratel acessado em 19 de março de 2007)

Missão:

“Ser uma empresa de referência em serviços de comunicações, abrangendo voz, dados e multimídia, com alta qualidade e foco no cliente e no mercado, gerando valor para acionistas, clientes, empregados e sociedade, por meio do desenvolvimento humano e aplicação de tecnologia de ponta.”

(Fonte: “Intranet” da Embratel acessado em 19 de março de 2007)

Vale chamar a atenção para o fato de que na visão anterior a empresa demonstrava estar mais voltada para o cliente e preocupada com a confiabilidade dos seus serviços e de sua marca, enquanto que na visão atual, há uma clara preocupação em ser líder enquanto empresa de soluções de comunicação, portanto pode-se dizer que o enfoque, antes voltado para o cliente, hoje está mais voltado para liderança de mercado.

Outro ponto importante sobre a nova visão da Embratel é a sua busca por expansão em todos os mercados possíveis ante a busca seletiva de novos mercados da missão anterior.

Por outro lado, a missão anteriormente adotada pela Embratel referia-se a liderança, apesar de restrita ao mercado corporativo, enquanto que a missão atual a empresa tenta dar um passo além da liderança e busca ser o *benchmark* em serviços de telecomunicações, uma proposta no mínimo mais ambiciosa.

Vale notar que a criação de valor para os acionistas, empregados e sociedade, antes presentes na visão da Embratel, atualmente estão na missão da empresa.

Pelas respostas dos funcionários ao formulário, aplicado em 2006 após a venda à Telmex, a Embratel não possui estratégia clara e definida. Este erro grave gera desperdício de recursos de naturezas variadas e distintas (tempo, pessoas, capital etc.), comprometendo a produtividade e os resultados da organização.

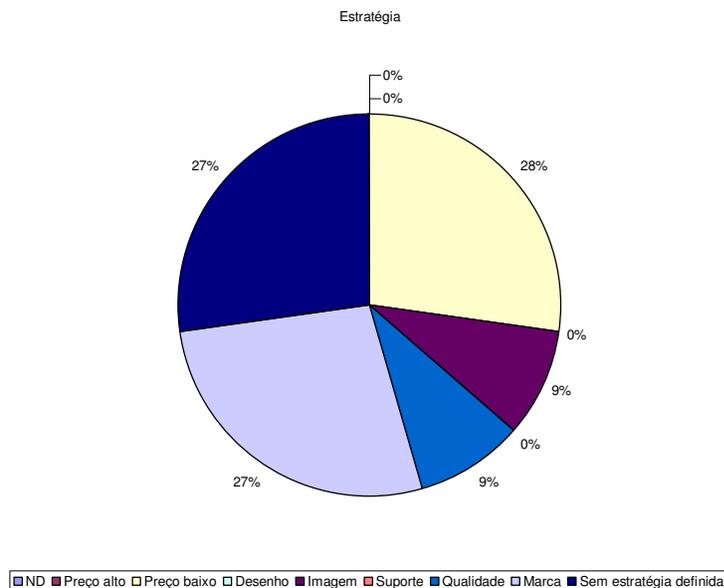


Gráfico 3 - Qual a estratégia competitiva utilizada pela Embratel no mercado de LDN.

Dito isto e visando a complementar a caracterização da estratégia da Embratel em LDN, utilizam-se os constructos de Fahey e Randall (1998), para o escopo da estratégia conforme as categorias identificadas:

1. Serviço: comunicações
2. Cliente: pessoas que têm necessidade de comunicar-se de um município para outro.
3. Geográfico: única empresa de LDN presente em todo Brasil, por meio dos milhões de terminais disponíveis em todo o país, sejam eles fixos, móveis ou públicos.
4. Vertical: possui toda infra-estrutura para realização de uma chamada intermunicipal, exceto a chamada “última milha”.
5. *Stakeholders*: governo que regulamenta a indústria por meio da Anatel e cobra tributos; funcionários; sociedade em geral; acionistas e clientes.

Existem três grandes indicadores utilizados pela Embratel para medir o seu desempenho.

O primeiro são os minutos trafegados, ou seja, o tempo total de todas as ligações que utilizaram o “21”. Este indicador merece uma importante observação: como a Embratel não possui a chamada “última milha” - ou seja, não é a concessionária das linhas telefônicas presentes nas residências – para conhecer seu tráfego, ela precisa esperar que as concessionárias de telefonia local enviem os registros das chamadas realizadas a partir de seus terminais instalados e que estes registros sejam decodificados e tratados em diversos processadores, processo que demora mais de 5 dias úteis. Em outras palavras, a Embratel leva mais de 5 dias úteis para apurar o seu volume de vendas, ressaltando-se que esta informação não obrigatoriamente significa faturamento. Ademais, este volume de vendas é consolidado por região (I, II ou III), sendo que o detalhamento por unidade federativa (UF) só é disponibilizado após 30 dias úteis.

Esta é uma enorme desvantagem em relação às concessionárias de telefonia local (Telemar, Brasil Telecom e Telefônica), uma vez que estas têm acesso a todas estas informações em tempo real. Não obstante, tornando a situação ainda mais crítica, as concessionárias de telefonia local têm acesso às informações de tráfego e de faturamento da Embratel em sua respectiva região de concessão, ao passo que a Embratel apenas tem acesso às informações de seus clientes.

Outro indicador utilizado pela Embratel para medir seu desempenho são as chamadas faturadas, ou seja, aquelas ligações completadas com o uso do 21 que consegue-se cobrar. Aqui cabe mais uma importante observação: para que a Embratel consiga cobrar com sucesso as chamadas realizadas com o uso do CSP 21, é necessário que as operadoras de telefonia local lhe enviem dados como nome, CPF e endereço completo de cada um de seus clientes. Mas não basta que seja feito um único envio: o cadastro deve (ou deveria) ser sempre atualizado tanto com dados dos novos usuários como com as eventuais alterações cadastrais dos clientes antigos - como, por exemplo, trocas de endereço ou de titularidade. Na prática, esta atualização não acontece, como podemos constatar de um dos trechos das entrevistas realizadas com os executivos da empresa.

“... muitas vezes nosso call-center entra em contato com pessoas, seja para fazer ofertas ou realizar uma cobrança, e o titular da linha se mudou ou pior, faleceu! Agora você pode imaginar o que é ligar para uma viúva para fazer uma oferta e lembrá-la de seu falecido marido... ligar para um órfão de pai ou de mãe e lembrá-lo da morte de um ente tão querido!?”

Além de dominarem a fidedignidade dos dados cadastrais dos clientes, as operadoras locais possuem total acesso às informações dos clientes que aderiram às promoções da Embratel, já que desfrutam do acesso de última milha. Em outras palavras, toda vez que a Embratel realiza uma promoção onde é necessário que o cliente se cadastre via telefone ligando para um número 0800, as empresas controladoras da “última milha” sabem exatamente quem se cadastrou na promoção. Com esta informação em mãos, estas operadoras podem realizar ações promocionais específicas para esses clientes fazendo um “*outbound*” para eles. É difícil encontrar-se alguma indústria em qualquer lugar do planeta onde este tipo de prática seja possível nos dias atuais.

O terceiro e talvez o principal indicador adotado pela Embratel para medir o seu desempenho é o EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* ou o equivalente em português LAJIDA – **L**ucros **A**ntes de **J**uros, **I**mpostos, **D**epreciação e **A**mortização. Em outras palavras:

“Trata-se, na verdade, de uma forma de medir desempenho da empresa em termos de fluxo de caixa e de auxiliar, de forma prática, no processo de avaliar a empresa como um todo (...), olhando basicamente a capacidade de geração de recursos dos ativos da entidade.” (Martins, 1998).

O EBITDA representa o potencial de geração operacional de caixa. Não corresponde ao efetivo fluxo de caixa físico já ocorrido no período porque parte das vendas pode não ter sido recebida e parte das despesas pode não ter sido paga. Assim que recebidas todas as receitas e pagas todas as despesas, este é o valor de caixa produzido pelos ativos, antes de computadas as receitas e as despesas financeiras (juros), impostos (sobre o lucro), a depreciação, a amortização e a exaustão.

Na Embratel, o programa de participação dos funcionários nos resultados é balizado pelo desempenho realizado em termos de EBTIDA *versus* o planejado. Esta avaliação é realizada anualmente e também influencia diretamente no direito do funcionário à participação dos lucros da empresa, desde que a organização tenha atingido ou superado o objetivo de EBTIDA. Não há um padrão de critérios avaliados: cada diretoria executiva define quais critérios são importantes em cada área. E, mesmo dentro de uma mesma diretoria executiva, não há homogeneidade nos quesitos pelos quais os funcionários são avaliados de um ano para outro.

Esta alteração na forma de avaliação dos empregados está intimamente ligada às constantes reestruturações pelas quais a empresa vem passando nos últimos anos. Geralmente as avaliações de desempenho do funcionário no ano corrente e a definição das metas e critérios de avaliação para o ano seguinte ocorrem entre fevereiro e março, e procura-se sempre envolver gerentes e subordinados em todo processo, de modo que todos estejam cientes de todo processo. Para facilitar e permitir fácil consulta e controle destas avaliações, a empresa conta com sistema na Intranet, controlado por senha e por identificação do funcionário. Isto permite que tanto chefes como subordinados possam rever suas metas e objetos, bem como os critérios pelos quais estão sendo avaliados.

Na primeira etapa, cada funcionário faz uma auto-avaliação, em cada um dos critérios. Eles podem se dar notas de 1 a 5, sendo 5 a maior nota, além de poderem justificar, ou comentar, o motivo que os levou a atribuir-se determinada nota. Estas informações são salvas no sistema de avaliação, que, somente então, permite que o gerente imediato avalie sua equipe. Não é necessário que toda equipe tenha se auto-avaliado para que o gerente avalie o funcionário, basta que o funcionário já tenha concluído e salvo sua avaliação no sistema.

A avaliação feita pelo gerente imediato em reação a seus funcionários é realizada via notas de 1 a 5, e com comentários para cada critério. Ele tem acesso à auto-avaliação de cada funcionário e, antes de emitir seu parecer, conversa com cada um sobre os pontos fortes, principais realizações e aperfeiçoamentos necessários. Muitas vezes os pontos de melhoria de um ano se tornam os objetivos do ano seguinte.

Todo processo é difundido por toda empresa e participativo, apesar da falta de padronização e uniformidade entre áreas e de um ano para outro. Até a data de conclusão desta pesquisa a Embratel ainda não havia definido os parâmetros de avaliação dos funcionários em algumas áreas para o ano de 2006.

Assim, para responder à primeira questão intermediária: “Qual a estratégia adotada pela empresa selecionada para a pesquisa?”, conclui-se que, baseado nas diferentes fontes de informação, a característica predominante da estratégia da Embratel para o LDN no período estudado é a diferenciação por imagem, mas também há a uma forte presença de diferenciação por qualidade e por preço.

4.7. Fatores macro-ambientais e atores-chave

Neste item, responde-se às perguntas relacionadas à análise estratégica tradicional quanto aos atores-chave e a fatores macroambientais da rede de valor para os quais utilizamos os constructos de Porter (1980) que envolvem os concorrentes, clientes, fornecedores e substitutos, acrescentando o ator complementar de Brandenburger & Nalebuff (1997).

O Quadro 10 apresenta exemplos de componentes da rede de valor da Embratel.

Exemplo de Participantes de Rede de valor	
Clientes	Pequenas e grandes empresas, pessoas físicas, governo, operadoras de telefonia fixa e móvel
Fornecedores	Manutenção da rede, operadoras de Telecom, empresas de software, prestadores de serviços de call-center
Complementors	Serviços via telefone e internet (vendas)
Substitutos	VoIP, Correio, Internet, MSN, Yahoo
Entidades de Classe	ABRAFIX, CONAR
Entidades Governamentais	ANATEL, CADE, PROCON
Fontes de Financiamento	BNDES, Banco do Brasil

Quadro 10 – Exemplo de participantes da rede de valor da Embratel.

4.7.1. Os fatores macroambientais

Com relação às implicações estratégicas dos fatores macroambientais enquanto oportunidades e ameaças, reais ou potenciais, primeiramente as contingências estratégicas foram identificadas e classificadas, de acordo com os constructos de Austin (1990), com relação aos fatores políticos, econômicos, demográficos e sócio-culturais. Os resultados da pesquisa estão resumidos no quadro a seguir, que lista as implicações estratégicas dos fatores macro ambientais externos ao mercado de LDN, nos níveis de país, indústria e empresa.

Fatores	Nível País	Nível indústria	Oportunidades	Ameaças
Econômicos				
Mão-de-obra	<p>O Brasil possui taxa de desemprego próxima de 10% em 2006, com mais de 2 milhões de trabalhadores sem trabalho, segundo o IBGE. Escassez de mão-de-obra qualificada. Recente tendência de flexibilização das leis trabalhistas.</p>	<p>Com as recentes fusões, aquisições e <i>joint-ventures</i> de empresas, há grande disponibilidade de mão-de-obra especializada e qualificada, tornando-a um recurso barato. Sindicatos com atuação tímida e pouco poder de negociação.</p>	<p>Com tantas particularidades, leis e regulamentações específicas, a disponibilidade de mão-de-obra barata e qualificada é uma grande oportunidade que permite, às empresas desenvolver novas tecnologias e serviços.</p>	
Capital	<p>O Brasil possui uma das maiores taxas de juros do planeta, e a maior da América Latina atualmente. Por outro lado o Banco Central vem reduzindo a taxa de juros há muitos meses. A valorização do Real no ano de 2006 encareceu os investimentos estrangeiros no mercado brasileiro. Não obstante, o acesso ao crédito no Brasil é burocrático além de caro.</p>	<p>Investidores estrangeiros vêm demonstrando grande apetite para investir nesta indústria no Brasil. A TIM pertence a italianos, a Vivo aos portugueses e espanhóis, a Telefónica é espanhola e a Embratel e a Claro são controladas por mexicanos.</p>	<p>Apesar da dificuldade de acesso ao crédito no mercado brasileiro, a indústria vem contando com fortes injeções de Dólares e de Euros nos últimos anos, tanto no pagamento de dívidas quanto em investimentos em serviços e tecnologia. Isto permitiu que a Embratel aumentasse em 200% seus investimentos em 2005 comparativaente a 2003.</p>	

Infra-estrutura	<p>O país possui diversas deficiências de infra-estrutura, que, inclusive, freiam o crescimento econômico.</p> <p>Alguns exemplos: houve risco de falta de energia em todo país, resultando em medidas radicais para diminuir o consumo. Esta ameaça ainda não foi extinta.</p> <p>O principal modal usando para transportar matérias-primas, produtos e equipamentos ainda é o rodoviário, e as estradas brasileiras estão em péssimas condições, encarecendo o frete.</p>	<p>Os recentes investimentos em modernização da rede de telecomunicações, com a instalação de fibras ópticas no lugar dos obsoletos cabos de cobre, ampliaram a capacidade de oferta no mercado. Porém este investimento foi quase que exclusivo dos grandes centros urbanos. As regiões rurais e periféricas ainda dependem da antiga rede de cabos de cobre.</p>	<p>Cada vez mais, a tecnologia de fibra óptica é mais barata e acessível, viabilizando investimentos em aumento de capacidade de tráfego e melhorando a qualidade das ligações.</p>	<p>A ameaça de falta de energia elétrica deve ser acompanhada de perto, haja vista a dependência direta da indústria neste tipo de energia.</p>
-----------------	---	--	---	---

Tecnologia	<p>A abertura do país no governo Collor e a recente invasão dos produtos chineses vêm aumentando a competitividade em diversos setores da economia.</p> <p>As empresas se vêm obrigadas a investir no desenvolvimento de novas tecnologias e na redução de custos.</p>	<p>A indústria brasileira de telecomunicações está vários passos atrás dos países europeus e norte-americanos.</p> <p>VoIP e WiMax ainda em desenvolvimento.</p> <p>Os avanços são visíveis principalmente na banda larga, onde usuários residenciais já podem adquirir conexões de até 10Mbps.</p>	<p>Migração do tráfego LDN de terminais fixos para móveis.</p>	<p>Disponibilidade de maiores velocidades na banda larga tornou viável e barato o uso de tecnologias como VoIP e teleconferências a partir de <i>softwares</i> como o MSN e Skype, fazendo com que o tráfego de minutos transforme-se em tráfego de dados.</p>
Culturais				
Estrutura dinâmica social	<p>Tradicional péssima distribuição de renda há mais de 30 anos, apesar da implementação da estabilidade econômica a partir dos anos 90.</p> <p>Há, ainda, concentração de renda geográfica, privilegiando sobretudo a região Sudeste.</p>	<p>Forte tendência a direcionar investimentos para as regiões mais ricas do país, sabidamente Sul e Sudeste, em detrimento das demais, principalmente Norte e Nordeste.</p>	<p>Novas tecnologias permitem baratear o custo das ligações LDN.</p> <p>A ampliação da oferta de serviços de comunicação de longa distância nas regiões Norte e Nordeste conquistarão o mercado de baixa renda e promoverão desenvolvimento de regiões de menor renda do país.</p>	<p>A concentração de renda, aliada ao elevado custo das ligações de longa distância, caracteriza um mercado restrito.</p> <p>As empresas passam a concorrer somente entre si e não conseguem conquistar novos clientes.</p>
Políticos				

Estabilidade	Democracia vigora há mais de dez anos. Sistema eleitoral é <i>benchmark</i> para outros países. Estabilidade política.		Cenário favorável para realização de investimentos de médio e longo prazos.	
Instituições (burocracia, corrupção, etc)	Burocracia e corrupção são fortes características do cenário político brasileiro. Há forte carga tributária - Brasil é o terceiro país com a maior carga tributária no mundo.	As agências reguladoras também são burocráticas, porém não há indícios de corrupção.		A corrupção e a burocracia são obstáculos à oferta de novos serviços e ao desenvolvimento de novas tecnologias. Enorme dificuldade em se registrar uma patente e longos prazos para homologar um novo serviço junto às agências reguladoras.
Demográficos				
Crescimento da população	O crescimento vegetativo brasileiro encontra-se em processo de diminuição.		Possibilidade de melhoria das condições sócio-educacionais.	A redução do crescimento vegetativo pode representar uma queda no mercado consumidor no longo prazo.
Estrutura de idade	No Brasil a expectativa de vida nas últimas décadas tem-se ampliado, devido a melhorias na qualidade médico-sanitária da população em virtude do processo de urbanização.		Oportunidade para atuar no nicho de mercado da chamada terceira idade, com serviços e atendimento aos clientes exclusivos.	

Urbanização	O processo de urbanização brasileiro iniciou-se em meados do século XX e intensificou-se com o desenvolvimento das telecomunicações, com a melhoria dos transportes e com novas formas de crédito e consumo.	A indústria de telecomunicações foi uma das alavancas para o processo de urbanização.	Concentração de grande parte do mercado consumidor nas áreas urbanas permite aglutinar os esforços e os investimentos.	
Migração	Dados do IBGE indicam que 40% da população brasileira são migrantes ou pessoas que já migraram em algum momento da vida.	As telecomunicações no Brasil exerceram papel fundamental no processo de integração nacional, possibilitando uma crescente comunicabilidade do território.	Com a migração, a necessidade de comunicação cresce, principalmente quando se fala em ligações de longa distância - aumento do mercado consumidor.	

Quadro 11 – Implicações estratégicas dos fatores macro ambientais externos ao mercado de LDN, nos níveis de país, indústria e empresa.

4.7.2.

Análise das implicações estratégicas dos atores estratégicos

A seguir, apresentam-se os resultados da avaliação de cada uma das implicações estratégicas dos atores estratégicos, a partir da análise das informações levantadas pela pesquisa documental e pelos formulários.

4.7.2.1.

Clientes

Diante da alta rivalidade interna na indústria e da forte ameaça dos substitutos, conforme será visto adiante na perspectiva tradicional, o poder de barganha dos clientes é muito alto. Não há custo para o cliente trocar de uma empresa para outra, ou seja, não existe contrato ou multa que obrigue o cliente a usar sempre uma mesma empresa para completar suas ligações de longa distância. Um mesmo cliente pode optar por usar a Telefônica para completar suas ligações no período da manhã e a escolher a Embratel como a operadora para os telefonemas LDN à tarde.

Prova deste poder é um dos valores da Telemar, conhecido como a “Regra do Patrão: Regra número um - O cliente tem sempre razão. Regra número 2: Se o cliente não tiver razão, leia a regra número um”.

Assim, pode-se inferir que os clientes constituem uma ameaça.

4.7.2.2.

Substitutos

Em 2005 surgiram várias prestadoras de VoIP na Internet. Segundo o Teleco, são pelo menos 40 novas empresas. As chamadas VoIP apresentam preços menores para chamadas internacionais e nacionais de mais longa distância, justamente os segmentos onde a Embratel é líder de mercado.

Esta ameaça torna-se ainda mais latente ao analisarmos o aumento da disponibilidade de conexões à Internet em alta velocidade. Na tabela abaixo, apresenta-se o número de acessos a banda larga por TV a cabo e o número de acessos ADSL em serviço nas principais concessionárias de telefonia fixa.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Telemar	-	9	50	217	496	805
Brasil Telecom	-	-	141	282	535	1.014
Telefonica	-	-	333	484	826	1.207
GVT	-	-	2	10	21	66
TOTAL	-	9	526	993	1.880	3.092

Tabela 6 - Acessos ADSL em serviço (milhares). Fonte: Teleco – Relatório de Telefonia Fixa no Brasil (2000-2005).

Milhares	Serviço	2002	2003	2004	2T05	4T05	1T06
Net	Virtua	56	91	189	253	366	452
TVA	Ajato	15	21	31	37	N.D.	N.D.
Vivax	-	-	-	-	69	83	96
Outras	-	64	91	122	93*	N.D.	N.D.
Total	-	135	203	367	452	629	N.D.

Tabela 7 - Acessos de banda larga por TV a cabo. Fonte: Operadoras, ABTA e projeção Teleco

A tecnologia *Asymetrical Digital Subscriber Line* - ADSL possibilita transmissão de sinais em banda larga nos fios telefônicos, sendo utilizada para prover conexões de dados em banda larga, principalmente para acesso à Internet.

Contudo, o percentual de ADSL em relação ao número de acessos em serviço ainda é pequeno, como pode ser observado na tabela a seguir:

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Telemar	0,00%	0,10%	0,30%	1,40%	3,30%	5,40%
Brasil Telecom	0,00%	0,00%	1,50%	2,90%	5,60%	10,60%
Telefonica	0,00%	0,00%	2,70%	3,90%	6,60%	9,80%

Tabela 8 - Percentual de ADSL em acessos em serviço. Fonte: Teleco – Relatório de Telefonia Fixa no Brasil (2000-2005).

4.7.2.3. Fornecedores

As operadoras de LDN gozam de maior poder de barganha junto aos seus fornecedores, geralmente porque são altamente especializadas e, portanto, seu

faturamento está altamente correlacionado ao sucesso da indústria, de tal forma que os fornecedores dependem demasiadamente das operadoras. Para sobreviver, os fornecedores procuram proteger seus clientes, buscando redução de custos e preços competitivos. Em outras palavras, os fornecedores não são uma ameaça.

4.7.2.4. Concorrentes

A tabela 9 a seguir apresenta a evolução do número de acessos fixos no Brasil para as concessionárias e empresas espelho. É possível observar o grande salto ocorrido entre 2000 e 2002, quando as operadoras fizeram um grande esforço para antecipar o cumprimento das metas de universalização, parte das obrigações do contrato de concessão.

OPERADORA	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Telemar	11,819	14,816	15,141	15,147	15,216	14,858
Brasil Telecom	7,446	8,638	9,465	9,851	9,503	9,560
Telefonica	10,596	12,616	12,506	12,297	12,463	12,347
Outros	1,065	1,361	1,699	1,905	2,418	2,335
BRASIL	30,926	37,431	38,811	39,200	39,600	39,700
Densidade Brasil (acessos por 100 hab.)	18.1	21.5	22	21.9	21.8	21.6

Tabela 9 – Acessos fixos em serviço no Brasil

A Tabela 9 mostra ainda que, desde 2003, o número de acessos fixos instalados no Brasil praticamente não se alterou. Isto significa dizer que as empresas que operam em LDN passaram os três últimos anos disputando clientes entre si. Todo ganho de *market share* de uma operadora necessariamente implicou perda para um ou mais concorrentes.

Além disto, o custo de troca de operadora para os clientes é praticamente nulo. Não há contrato que impeça a troca de operadora. Não há sequer multa. Numa mesma residência pode haver clientes de operadoras diferentes.

Uma tentativa pífia das operadoras para tentar elevar o custo de migração de uma operadora para outra, foi a criação de planos com assinatura mensal. A idéia era simples: os clientes contratavam um pacote de minutos com determinada operadora, e mensalmente pagavam uma taxa por esses minutos,

quer usassem ou não. Isto solucionava o problema de usuários utilizarem, de um mesmo terminal na residência, CSP's diferentes.

Contudo, segundo informações dos executivos da Embratel, a alta rivalidade interna da indústria e o elevadíssimo número de promoções fizeram com que esses planos perdessem clientes ano a ano.

4.7.2.5. Novos entrantes

A grande regulação do setor, a necessidade de altos investimentos tanto em infra-estrutura e em pesquisa e desenvolvimento, como em *know-how*, a elevada exigência de capital, de *hardware* e de *software*, configuram algumas das altas barreiras de entrada nesta indústria. Com isto, a ameaça de novos entrantes é reduzida. Vale notar que o governo pode constituir a principal barreira de entrada, uma vez que possui o poder de conceder ou de suspender uma concessão ou autorização para operar, bem como pode vetar a atuação de um novo entrante se acreditar que sua entrada comprometa o equilíbrio da indústria.

4.7.2.6. Complementadores

São empresas que prestam serviços que requerem ligação telefônica de longa distância, já que o cliente precisa discar um código de CSP. Alguns programas de votação como o "Show do Esporte Interativo" contam com a participação de telespectadores por meio de votação por telefone. Isto também ocorre com outros programas famosos como por exemplo o Big Brother Brasil.

Geralmente estes programas são patrocinadas por alguma empresa prestadora de serviço de longa distância, que em troca tem divulgado o seu código de prestadora junto ao número de acesso para as votações. Este tipo de ação, além de trazer minutos LDN para as operadoras, cria no telespectador o hábito de uso de determinado código. Segundo um executivo da Embratel:

"Nós procuramos sempre firmar parcerias com programas de TV interativos. Esta mídia nos permite atingir milhões de usuários de uma só vez. Se 1% deles tiver pelo menos uma participação, isto

representa cinco mil minutos de receita imediata. Não podemos esquecer que há uma grande chance de que este telespectador use o nosso código nas suas próximas ligações.”

O cálculo feito pelo executivo no trecho acima, baseia-se no período de tarifação mínima em ligações de longa distância, que é de trinta segundos. Portanto, temos dez mil que, multiplicados por meio minuto, nos levam aos cinco mil minutos.

Como se pode notar, os complementadores têm maior importância sob o ponto de vista relacional, uma vez que constituem oportunidades de alianças.

Atores / Papéis	Caracterizações	Oportunidade		Ameaça	
		Real	Potencial	Real	Potencial
Novos entrantes					
Economia de escala	Necessidade de grandes volumes.	X			
Regulamentação	Serviços, planos, tarifas sujeitos a aprovação da Anatel.	X			
Diferenciação de serviços	Pequena diferenciação dos serviços.			X	
Necessidade de capital	Muito alta.	X			
Propriedade tecnológica	Não há.			X	
Acesso a canais de distribuição	Moderado. Exige negociação com as concessionárias de telefonia local de cada região para ter acesso à última milha.				X
Custo de mudança dos consumidores	Nenhum.			X	
Curva de aprendizagem	Grandes empresas herdaram o <i>know-how</i> e infra-estrutura do extinto Sistema Telebrás.	X			
Concorrentes					
Quantidade de concorrentes no setor	Muito pequena.		X		
Características dos concorrentes	Competitivos com forte presença de mercado.			X	
Barreiras de saída	Elevada.	X			
Diferenciação de produtos	Baixa.		X		
Custos fixos	Muito altos.			X	
Velocidade do crescimento da indústria	Alto.	X			
Fornecedores					
Quantidade de fornecedores no setor	Moderada.		X		
Existência de substitutos	Muito baixa.			X	

Grau de concentração	Baixa.			X	
Custo de mudança	Alto. Cada fornecedor tem sua própria plataforma de desenvolvimento de tecnologia, incompatível com de outros fornecedores.				X
Complementadores					
Complementariedade nas ações	Moderada.		X		
Intensidade da relação entre os setores	Baixa.	X			
Substitutos					
VoIP	Relativamente alto.				X
Regulamentação	Age apenas sobre empresas prestadoras de VoIP brasileiras, sem poder de ação sobre os <i>players</i> de outros países como Skype por exemplo.				X
Necessidade de capital	Baixa.				X
Clientes					
Grau de concentração de clientes	Baixo.		X		
Custo de mudança	Muito baixo.			X	
Participação do produto nos custos de cliente (<i>Pocket-Share</i>)	De baixo a moderado.			X	

Quadro 12 - Atores e papéis na indústria de telecomunicações, setor de LDN, suas caracterizações e as oportunidades e ameaças representadas à Embratel.

4.8. Fatores organizacionais

Neste capítulo, responde-se a mais uma questão intermediária, a saber:

“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, tendo em vista as suas características.”

Assim, foram identificados e classificados, respectivamente, os recursos da empresa e as condições organizacionais, como variáveis independentes principais, de acordo com as categorias genéricas do modelo.

Os resultados desta fase, relativos às implicações das variáveis independentes principais ao constituírem forças e fraquezas, reais e potenciais, foram obtidos por meio da confrontação dos atributos desejáveis para cada variável com os dados obtidos da pesquisa documental, e são apresentados no Quadro 13.

Categoria de Variáveis	Variável	Atributos Necessários/Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
Organização Hard	Estrutura organizacional	Flexível, horizontal, com alto grau de descentralização de poder.	Hierárquica, rígida, conservadora e com alto grau de centralização.			X	
	Sistemas de medição de desempenho	Visíveis, balanceados, abrangentes, consistentes, adaptáveis às mudanças, integrando todos os subsistemas de medição, incluindo medidas de desempenho, alinhados aos objetivos explicitados na estratégia.	Os sistemas de medição são tidos como confidenciais, apresentam pouca adaptabilidade às mudanças. A falta de objetivos estratégicos claros e definidos não permite que se tenham sistemas de medição que avaliem o alinhamento estratégico. Este problema se repete com relação às avaliações de desempenho que possuem pequena aderência com o atendimento dos objetivos estratégicos (vide páginas 79 a 81).			X	
	Equipes	Multifuncionais, interfuncionais	Baixo <i>empowerment</i> , alto grau de centralização, porém há equipes inter e multifuncionais.		X		
	Processos	Documentados e interfuncionais	Falta orientação ao cliente, porém há ênfase em eficiência e geração de receita. De maneira geral, os processos são bem documentados e específicos.		X		
	Sistemas de reconhecimento e recompensa	Sistema de avaliação de desempenho dos empregados e remuneração, integrados com o sistema de medição de desempenho geral da empresa, levando em conta o comportamento ético do empregado e sua contribuição para o desempenho da Embratel.	Avaliação de desempenho individual. Remuneração composta pelo salário base e programa de participação nos lucros que leva em conta o atingimento de objetivos organizacionais e a avaliação individual (vide páginas 81 e 82).			X	
	Sistemas educacionais	De educação continuada dos gestores e outros empregados, para aquisição de competências necessárias à melhoria contínua dos processos e desempenho, aquisição de novas tecnologias e, para aquisição de habilidades específicas.	A Embratel, até o ano de 2004, investia em programas de desenvolvimento gerencial, promovendo MBA na própria empresa, e subsidiando cursos de mestrado e doutorado. Contudo, a partir de 2005 todos os programas e cursos que ainda não havia começado foram suspensos por tempo indeterminado.			X	

	Sistemas gerenciais	Integrados por meio dos processos interfuncionais, com uma perspectiva de orientação para os <i>stakeholders</i> .	A empresa possui já implementado o SAP/R3, que é amplamente difundido e utilizado por todas as gerências, permitindo controle e acompanhamento orçamentário. Há um DBM que lhe permite flexibilidade na extração de informações com, no máximo 13, meses de "idade".	X			
Organização Soft	Cultura organizacional	Cultura voltada para a melhoria contínua do desempenho da organização e orientada para os <i>stakeholders</i> , com preocupação com a qualidade de vida, ambiente, ética e responsabilidade social.	A responsabilidade social é praticada com dois projetos (Menor Aprendiz e Portal Voluntários Embratel). Há ainda o Instituto Embratel, que tem mais de 30 anos de atuação. Apesar disso, seu último Balanço Social foi publicado em 2002.	X			
	Estilo de liderança	Visível comprometimento da gerência com a estratégia da organização, no sentido de alocar os necessários recursos no dia-a-dia, inclusive tempo, com práticas chave para o sucesso da estratégia.	A falta de uma estratégia clara e bem definida inviabiliza a avaliação quanto ao comprometimento da gerência. Todos buscam apenas o aumento de tráfego, cada um do seu jeito, desperdiçando recursos e esforços. O estilo é conservador e centralizador.			X	
	Comunicação Informal	Ampla e inter-funcional, favorecendo constante <i>feedback</i> sobre as metas, planos de ação e medidas de desempenho.	A comunicação informal na Embratel é ampla e interfuncional; os <i>feedbacks</i> acerca dos resultados são constantes, mas por vezes, restritos, <i>vis-a-vis</i> a concentração dos dados de desempenho da empresa em poder dos altos executivos. Contudo, não há um processo de elaboração de planejamento estratégico desde 2004.	X			
Tecnologia Hard	Tecnologia de informação	Sistemas em tempo real, abrangentes e integrados (<i>Hardware</i> e <i>software</i>), com acesso amplo a todos os níveis decisórios.	A empresa possui já implementado o SAP/R3 que é amplamente difundido e utilizado por todas as gerências, permitindo controle e acompanhamento orçamentário. Há um DBM que lhe permite bastante flexibilidade na extração de informações de até 13 meses anteriores.	X			
Tecnologia Soft	Metodologias e técnicas específicas	Metodologias de treinamento, programas e incentivo ao desenvolvimento de novas soluções com vistas ao aprimoramento dos processos organizacionais.	As metodologias de treinamento em vigor durante a gestão MCI foram abolidas na gestão Telmex, contudo a empresa incentiva o desenvolvimento de soluções, visando a melhorar reduzir custos ou aumentar receitas.		X		

		Metodologias e técnicas de medição do desempenho global, setorial e individual, que incluem dimensões quantitativas e qualitativas de forma balanceada.	As diretorias são medidas de acordo com o atendimento das metas de tráfego, de receita e de participação de mercado. As avaliações das gerências, bem como as individuais, são decorrentes do resultado da diretoria com uma parcela de subjetividade das respectivas chefias.		X		
		Metodologias e técnicas relacionadas à prevenção de falhas operacionais e a planos de contingência.	Os altos executivos da empresa não admitem trabalhar com planos de contingência. Chegam a afirmar que, se há um plano de contingência, o problema deve ser atacado de imediato e o plano original não pode ser implementado. A exceção a esta regra refere-se aos processos e campanhas promocionais no <i>call-center</i> .			X	
	Inovação	Desenvolvimento de novas medições para indicadores de grandezas intangíveis, tais como satisfação de clientes e receptividade dos novos produtos e tecnologias.	Não há incentivo para o desenvolvimento de medições de desempenho intangíveis.			X	
Físicos	Equipamentos e instalações para prestação do serviço	Instalações e equipamentos que permitam a prestação do serviço de telecomunicação dentro dos padrões de estabelecidos pela agência reguladora.	A empresa possui uma rede de cabos e centrais por todo o país. É a única da indústria que possui satélite próprio e, das quatro maiores empresas em LDN, é a única que está presente em todo o Brasil. As metas estabelecidas pelos órgãos reguladores são cumpridas.	X			
Pessoas	Talentos e capacidades	Experiência, habilidades, conhecimento e potencial para adquirir as necessárias competências para aplicação de novas metodologias e práticas, que incluem solução de problemas, melhoria de processos e sistemas de medida balanceados.	A Embratel possui um quadro de profissionais capacitada e experiente em todas as áreas: Marketing, Engenharia, Finanças, TI. A empresa busca equilibrar a experiência dos profissionais herdados do período estatal com novas práticas de profissionais de mercado, inclusive de concorrentes. Entretanto, a melhoria de práticas é dificultada pela cultura da organização: há forte resistência para mudanças.	X			
Financeiros	Caixa – fluxo	Fluxo de caixa suficiente para garantir liquidez aos acionistas, mantendo recursos internos para financiar a manutenção das atividades e o crescimento no longo prazo.	A empresa apresentou prejuízos durante os anos de 2003 e 2004. Em 2005, a empresa fechou o ano com lucro, e os resultados parciais de 2006 apontam um resultado promissor. A empresa possui grande geração de caixa, tendo liquidado muitas de suas dívidas em 2004.	X			

	Capacidade de financiamento	Estrutura de capital que assegure um baixo nível de alavancagem financeira para obtenção de recursos de longo prazo a custos mais baixo de modo a financiar ampliações de capacidade conforme demanda.	A empresa, desde 2005, apresenta baixo nível de alavancagem financeira, o que lhe permite acesso fácil a recursos de longo prazo a um custo baixo. É importante lembrar que o principal acionista do grupo vem mostrando que possui grande disponibilidade de recursos financeiros, levando em conta seu apetite pelas empresas de telecomunicações no Brasil.	X			
--	-----------------------------	--	--	---	--	--	--

Quadro 13 – Implicações estratégicas dos fatores organizacionais em termos de forças e fraquezas.

Com a análise dos fatores organizacionais, ficou evidente que as forças da Embratel estão distribuídas entre pessoas, tecnologia *Hard*, recursos físicos e financeiros. A organização (*Hard* e *Soft*) merece grande atenção, uma vez que reúne seis das sete fraquezas da Embratel.

No formulário aplicado aos funcionários, levantaram-se os seguintes resultados.

Sobre os interesses dos *stakeholders*, a empresa prioriza os interesses dos acionistas, conforme a apontado pelos funcionários a seguir.

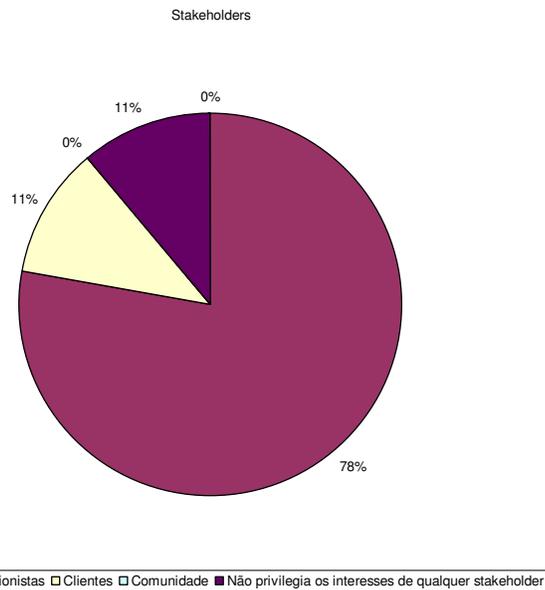


Gráfico 4 - Embratel privilegia os interesses de qual *stakeholder*?

Com relação ao escopo vertical, houve uma unanimidade entre os respondentes à pesquisa:

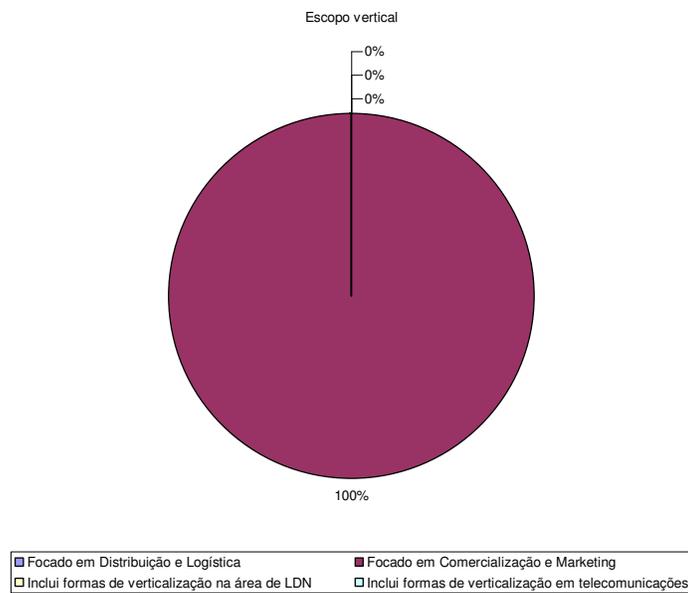


Gráfico 5 - Escopo vertical

A pesquisa apontou que os principais concorrentes da empresa são também as operadoras de telefonia local em cada uma das três regiões. A Intelig, que possui autorização para operar em todo o território nacional, assim como a Embratel, e que poderia, portanto, ser seu maior concorrente, não foi apontada como tal por nenhum respondente.

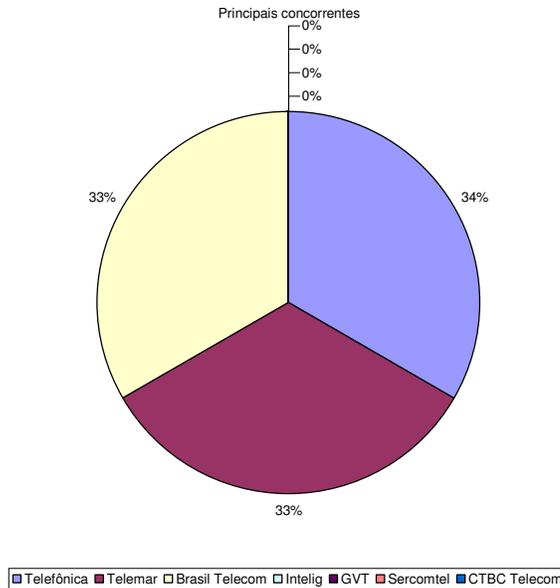


Gráfico 6 - Os principais concorrentes da Embratel

Segundo um executivo entrevistado:

“As concessionárias de telefonia local, Telemar, Brasil Telecom e Telefônica, estão sempre atentas e prontas a responder aos nossos principais movimentos. A concorrência de preços se dá na quinta casa decimal e esta é uma restrição aplicada pelo órgão regulador. Talvez se não tivéssemos esta limitação de casas decimais, iríamos adiante apenas para poder ir ao ar dizer quem é que tem as menores tarifas. Mas a concorrência não se dá somente no preço, apesar de ser quase uma commodity, conseguimos fazer algumas pequenas diferenciações de serviço por meio dos planos alternativos. Há alguns meses lançamos um plano que tem feito muito sucesso e incomodado bastante a concorrência, como não acontecia há anos. O Plano Fale Mais 21 preza pela simplicidade de tarifas, são duas apenas e o plano ainda oferece 50% de desconto nas ligações a partir das 18 horas e nos feriados e finais de semana. Com o sucesso deste plano, não demorou muito e a Telemar criou um plano idêntico para não perder poder de fogo no mercado. Este comportamento não se repete quando se trata de Intelig, CTBC, Sercomtel etc.”

Apesar da falta de um posicionamento estratégico, segundo os levantamentos por meio das entrevistas com os executivos, a prioridade da empresa é clara: gerar tráfego. No mercado de LDN gerar tráfego equivale a aumentar as vendas brutas. Os resultados de tráfego são apurados semanalmente e discutidos com os Diretores (de primeiro nível), Diretores Executivos e o Presidente da empresa. Este último por sua vez, não demonstra tolerância para queda de tráfego e não aceita justificativas, conforme colocado por um dos executivos entrevistados:

“Nos feriados prolongados o tráfego sempre cai. Esta é uma característica deste mercado. O tráfego da Embratel cai, mas também cai o tráfego dos nossos concorrentes. Antes de vir para a Embratel eu trabalhava num de seus principais concorrente e lá ocorria o mesmo. Contudo, a alta administração da Embratel parece não acreditar neste comportamento e não compreende as justificativas apresentadas. Buscamos sempre minimizar esta queda e usamos como parâmetro a queda de tráfego do ano anterior, comparamos a queda do ano atual com a do ano passado. Contudo isto não é relevante para a gestão Telmex.”

A preocupação demasiada com a geração de tráfego – ou seja, com as vendas brutas - pode ser uma armadilha, conforme o foco se desvia de um indicador mais relevante para o desempenho da empresa, que é a receita líquida.

Este desvio, no entanto é explicável, já que deriva do gargalo representado pela desatualização do cadastro de clientes da Embratel. Isto porque, para transformar sua receita bruta – representada pelos registros das chamadas realizadas com o 21 que lhe são enviadas pelas suas principais concorrentes (Telemar, Brasil Telecom e Telefônica) – em receita líquida, a Embratel precisaria garantir a cobrança a estes usuários. Ocorre que esta garantia depende da confiabilidade dos dados cadastrais – tais como nome, CPF e endereço – que lhe são enviados pelas três mencionadas concorrentes. Estas, por sua vez, se desinteressam em mantê-los atualizados: como se não bastasse a desmotivação para auxiliar uma concorrente, elas não são remuneradas por este envio, exceto na interconexão.

Outro fator que faz com que o tráfego não se transforme em receita são as fraudes. Parte dessas fraudes é identificada dentro da própria Embratel, porém outras são apontadas pelas empresas operadoras locais.

Como se pode observar, a Embratel precisa encontrar uma forma de contornar estes problemas e a solução talvez seja a aproximação dos concorrentes por meio de alianças estratégicas. Veremos isto mais adiante.

Outro ponto fraco da Embratel, levantado por meio de entrevistas e pesquisa documental, é a sua estrutura – extremamente hierarquizada e centralizada - que resulta em lentidão de algumas decisões. A indústria de telecomunicações apresenta grande velocidade de mudança, e uma estrutura rígida e conservadora não comporta a dinâmica necessária para administrar as constantes e rápidas mudanças do mercado. Todas as promoções, campanhas de *call-center*, perfil dos clientes abordados no *outbound* do *call-center*, participação em eventos e patrocínios e material publicitário, antes de serem lançadas tiveram de passar pelas aprovações do gerente, do diretor, do diretor executivo e do presidente. Como muitas vezes não é possível criar e desenvolver ações promocionais com a antecedência necessária para que se tenha todas as aprovações exigidas, a empresa acaba perdendo oportunidades. Além disto, sua capacidade de reagir às investidas da concorrência para conquistar seus clientes é severamente comprometida por conta de uma estrutura tão centralizadora e hierarquizada.

Ao ser perguntado sobre a capacidade de reação diante de uma forte campanha promocional da concorrência, um funcionário relatou:

“Esquece! Quando a gente resolve que vai reagir a concorrência já tirou a campanha do ar e o nosso tráfego já caiu. Para não ser injusto, as vezes, na verdade eu diria excepcionalmente, conseguimos reagir a tempo. Só que isto só acontece quando o próprio diretor executivo toma a iniciativa, quando é ele quem cria e desenvolve a resposta. Com isto ganhamos pelo menos 2 semanas que seriam perdidas em conversas e aprovações.”

Em 2005, todo o orçamento das diretorias subordinadas ao diretor executivo de *marketing* foi “confiscado” por este último, em mais uma demonstração de centralização de poder.

Com relação às variáveis organizacionais *soft*, a Embratel apresenta uma força pelas ações sociais, exercidas com dois projetos: Menor Aprendiz e Portal Voluntários Embratel e pelo Instituto Embratel.

O Portal Voluntários Embratel é um modelo de voluntariado empresarial diferenciado, utilizando a tecnologia V2V, uma rede social que reúne voluntários (agentes da ação) de acordo com suas afinidades. Com o portal, a empresa dá visibilidade às ações desenvolvidas pelos próprios empregados que escolhem como, onde e a melhor forma de agir, possibilitando a troca de experiências.

Já o projeto Menor Aprendiz, com foco em responsabilidade social e cunho legal, reúne 21 jovens, com idade de 14 a 17 anos, contratados para realização do curso de "Assistente Administrativo Informatizado", ministrado pelo SENAI durante 12 meses. Este curso visa prepará-los para o mercado de trabalho com aulas de *Office (Word, Excel, Power Point) e Access*, matemática financeira, inglês técnico, redação oficial, excelência no atendimento, cidadania e marketing, introdução à gestão organizacional, de marketing, de recursos humanos e de logística. Além da aprendizagem teórica na instituição de ensino, os aprendizes têm a oportunidade de aplicar o conhecimento adquirido na Embratel. Para participar, todos os menores têm que conciliar as atividades escolares com o programa e recebem salário-mínimo, vale transporte e auxílio-refeição, além dos direitos trabalhistas e previdenciários.

Apesar de tudo, não podemos esquecer que a empresa não publica seu Balanço Social desde 2003.

Sobre as equipes, diante de uma estrutura hierarquizada, rígida e centralizadora, não se pode esperar alto níveis de *empowerment* e na Embratel, não é diferente. O alto grau de centralização prejudica o desempenho do trabalho das equipes funcionais. Porém, tendo em vista o alto grau de complexidade, a velocidade e o grau das mudanças na indústria de telecomunicações, a empresa trabalha com equipes interfuncionais e multifuncionais. As campanhas de *call-center* por exemplo geralmente contam

com uma equipe envolvendo profissionais das diretorias de *marketing*, *Call-Center*, TI, faturamento, regulatório e jurídico. Com isto a empresa consegue avaliar as suas iniciativas e seus mais variados impactos dentro e fora da empresa.

Um ponto positivo é que na Embratel existe uma área de processos, subordinada à Diretoria de Tecnologia da Informação, que além de trabalhar no desenvolvimento de novos projetos, também se ocupa do mapeamento e solução de problemas e dos ajustes necessários para que os problemas não sejam recorrentes. A área é tida como um facilitador interno pelas demais áreas da empresa. Não é difícil encontrar funcionários de processos envolvidos em quase todas as iniciativas da empresa, seja uma promoção, a troca de um servidor, desenvolvimento de um novo relatório.

Outro ponto forte da Embratel está na sua tecnologia *hard*. Segundo o depoimento de um dos executivos que já atuou em outras empresas de telefonia:

É difícil encontrar numa empresa de telecomunicações um DBM capaz de gerar informações tão consistentes e com tamanha velocidade. Obviamente que por vezes, precisamos que alguns dados sejam regeados ou corrigidos, mas de maneira geral não temos problemas. Eu diria que a Embratel está anos-luz à frente de algumas empresas de telefonia nesse quesito. Já vi esse DBM gerar uma lista de outbound para o Call-center em apenas 36 horas após o briefing! E a gente Não pode esquecer dos sistemas de apoio à decisão disponíveis, apesar dos mexicanos terem restringido o amplo acesso aos sistemas. A partir desses sistemas você consegue saber informações de tráfego e receita por região de concessão, UF e até de capitais, por tipo de tráfego (Fixo-Fixo, Fixo-Móvel; degrau: D1, D2, D3, ou D4; horário: normal, diferenciado, reduzido ou super-reduzido etc) a organização da informação e a consistência dos dados também merecem elogios.”

Os sistemas de reconhecimento e recompensas representam mais um ponto fraco da Embratel. Eles são pouco integrados ao sistema de medição de desempenho geral da empresa. O Programa de Participação nos Resultados (PPR) exige que a empresa tenha alcançado sua meta de EBTIDA para que

ocorra a distribuição de um percentual dos lucros da empresa entre os funcionários. Se a empresa não atingir essa meta, não há distribuição de lucros para qualquer funcionário, qualquer que tenha sido sua avaliação individual e sua contribuição para o resultado empresa. Uma vez atingida a meta de EBTIDA, para cálculo do valor a ser recebido de PPR para cada funcionário, a empresa considera a avaliação da diretoria e gerência onde ele atua e a avaliação individual.

Contudo, vale chamar atenção para um fato constatado durante as entrevistas: algumas áreas não cadastraram critérios de avaliação individual e, portanto, nestas áreas, os empregados foram avaliados de acordo com o desempenho da área na qual trabalhava. Até o primeiro trimestre de 2006 a empresa não havia definido os objetivos e metas das áreas, nem as individuais. No período estudado não houve alinhamento entre os objetivos individuais e estratégicos.

4.9. Desempenho

Neste tópico, apresentam-se os resultados de desempenho da Embratel e de outras empresas do ano de 2000 a 2005:

EMBRATEL	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Minutos de LDN	19.343	21.800	ND	14.550	12.373	12.470

Tabela 10 - Tráfego LDN da Embratel de 2000 a 2005 em milhões de minutos. Fonte: Relatório de Telefonia Fixa no Brasil 2000-2005 – Teleco

OPERADORA	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Telemar	1.040	1.109	1.569	2.273	2.871	3.137
Brasil Telecom	786	1.085	1.364	1.450	1.692	1.668
Telefonica	1.057	1.209	1.603	2.460	3.059	3.239
Embratel*	5.229	6.137	5.604	5.279	5.301	5.523
TOTAL	8.112	9.540	10.140	11.462	12.923	13.567

* Estimado pelo Teleco.

Tabela 11 - Receita bruta de LDN em milhões de Reais. Fonte: Relatório de Telefonia Fixa no Brasil 2000-2005 – Teleco

CONCESSIONÁRIA	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Telemar*	709	140	-416	213	751	1.114
Brasil Telecom	271	281	440	145	252	-30
Telefonica	1.470	1.576	1.076	1.588	2.181	2.542
Embratel	577	-554	-626	224	-339	174
TOTAL	3.027	1.443	474	2.170	2.845	3.800

* Inclui Contax até 2004 e Oi.

Tabela 12 - Lucros e prejuízos em milhões de Reais. Fonte: Relatório de Telefonia Fixa no Brasil 2000-2005 – Teleco

CONCESSIONÁRIA	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Embratel	25,40%	13,40%	19,70%	25,30%	18,70%	22,40%

Tabela 13 - Rentabilidade – EBTIDA sobre receita bruta. Fonte: Relatório de Telefonia Fixa no Brasil 2000-2005 – Teleco

CONCESSIONÁRIA	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Telemar*	7.704	7.703	9.121	7.834	6.542	6.083
Brasil Telecom	1.522	3.704	3.659	3.179	1.482	1.955
Telefonica	1.902	4.004	3.205	3.122	2.754	2.228
Embratel	1.824	3.076	4.005	2.871	2.598	1.008
TOTAL	12.952	18.487	19.990	17.006	13.376	11.274

* Inclui Contax até 2004 e Oi.

Tabela 14 - Dívida Líquida em milhões de Reais. Fonte: Relatório de Telefonia Fixa no Brasil 2000-2005 – Teleco

A partir das tabelas acima podemos perceber que de acordo com o relatório dos acionistas, o aumento de receita do ano de 2000 para 2001 deveu-se principalmente ao crescimento do número de terminais fixos instalados, ao aumento de chamadas de terminais fixos para celulares e campanhas de marketing regionalizadas, aos novos planos alternativos que contribuíram para o aumento da receita média por minuto. A queda do EBITDA observada neste mesmo período deve-se basicamente ao aumento da provisão de devedores duvidosos, ao impacto do FUST e do FUNTTEL de 1,5% sobre a receita líquida, ao pagamento de passivos trabalhistas da ordem de R\$12 milhões decorrentes da redução do quadro de funcionários no mês de setembro.

Pode-se notar que de 2000 para 2001 a Embratel conseguiu aumentar o tráfego de minutos LDN, aumentando sua receita bruta, mas abrindo mão de um lucro de R\$577 milhões em 2000 para apresentar um prejuízo de R\$554 milhões, uma diferença de mais de R\$1 bilhão, que já dava sinais de quanto a empresa estava disposta a sacrificar para enfrentar as concessionárias locais. Se por um lado houve comprometimento da lucratividade, por outro lado a dívida

da empresa em termos absolutos praticamente não sofreu alterações de um ano para outro. Apesar do aumento de tráfego, a Embratel perdeu mais de 10% de *market share* em 2001, se comparado ao ano de 2000.

O ano de 2001 foi marcado pela guerra de preços entre a Embratel e a Intelig iniciada no mês de julho, pelo aumento da penetração dos serviços telefônicos em camadas sociais menos favorecidas (classes D e E), que levaram ao aumento da inadimplência. A guerra de preços levou a Embratel a perder 12% de sua participação de mercado num único ano.

A partir de 2002, com as novas autorizações para prestação de serviços de longa distância, observa-se forte queda no tráfego da Embratel, na receita bruta (sobretudo de 2001 para 2002 e também em 2003). No ano de 2004 a receita manteve-se no mesmo patamar que 2003. Contudo, em 2005 observa-se aumento considerável da receita bruta comparativamente a 2004, devido ao aumento do número de clientes em planos alternativos e às ações promocionais em parceria com outras empresas do grupo Telmex a ser analisado mais adiante.

Analisando-se os resultados de 2004 *versus* os de 2005 podemos constatar uma melhora considerável do desempenho da empresa quanto ao LDN. Vale lembrar que 2004 foi o ano em que a Telmex assumiu o controle da Embratel. Houve aumento do tráfego em minutos, mesmo que pequeno, aumento na receita bruta com LDN, aumento em 3,7% de participação de mercado, lucro de R\$174 milhões (contra um prejuízo de R\$339 milhões em 2004) e redução da dívida líquida em mais de 61%.

4.10. Alianças estratégicas

Neste item os resultados com relação às principais alianças estratégicas da Embratel e os relacionamentos mais significativos entre os parceiros são apresentados e classificados segundo a tipologia adotada (vide item 2.4 no Referencial Teórico). Com o auxílio do modelo SNA e a partir da pesquisa documental, das percepções dos executivos e dos formulários preenchidos foi possível identificar os diversos tipos de aliança que compõem a ego-rede da Embratel (vide Figura 14).

O levantamento indicou que 61% dos executivos acreditam que a participação da Embratel em alianças é parte fundamental da estratégia da empresa no mercado LDN, como mostra o gráfico abaixo:

A participação em alianças é parte fundamental da estratégia da Embratel no mercado LDN.

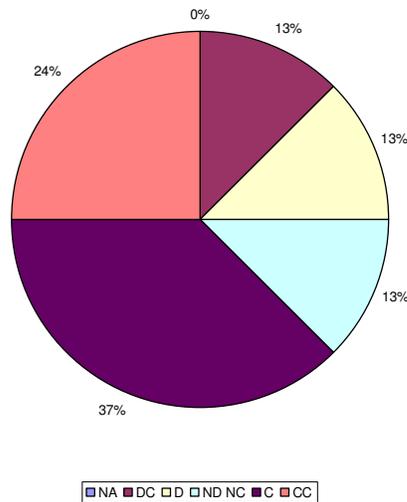


Gráfico 7- Participação da Embratel em alianças como parte de sua estratégia

O levantamento apontou ainda que, segundo os executivos, os principais motivadores para o estabelecimento de alianças no passado (até 5 anos atrás) foram: acesso a infra-estrutura (25%), compartilhamento de recursos e competências complementares (20%), acesso acelerado ao mercado (20%) e compartilhamento de custos (10%).

Uma vez que a Embratel vende um serviço que pode ser entendido como uma *commodity*, suas motivações para participação em alianças estratégicas estão em consonância com seu mercado e também com sua estratégia, sobretudo no que se refere à confiabilidade e inovação.

Além desses, também foram apontados como motivadores para estabelecimento de alianças no passado: agregar valor aos produtos comercializados pela empresa (5%), acesso ao capital de informações (5%), gerenciamento de riscos e incertezas (5%), redução de custos de entrada em novos mercados ou segmentos industriais (5%).

Assinale até três fatores determinantes na tomada de decisão para a busca de alianças estratégicas pela Embratel (LDN) no passado (até cinco anos atrás)

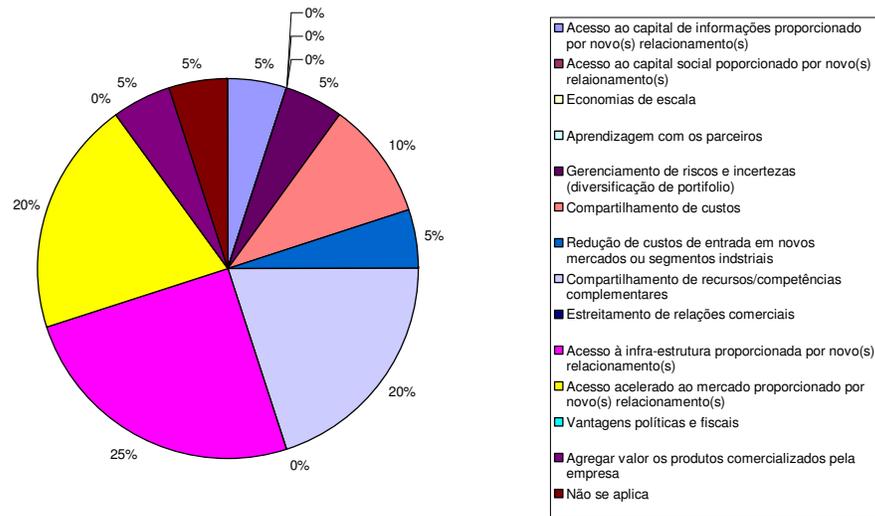


Gráfico 8 - Fatores determinantes na tomada de decisão para busca de alianças estratégicas no passado.

Por meio dos formulários, também se apurou os motivadores atuais para participação em alianças e os principais são: agregar valor aos produtos comercializados pela empresa (27%), acesso acelerado ao mercado (22%), acesso à infra-estrutura proporcionada por novo(s) relacionamento(s) (17%) e compartilhamento de custos/ competências complementares (9%).

Assinale até três fatores determinantes na tomada de decisão para a busca de alianças estratégicas pela Embratel (LDN) atualmente

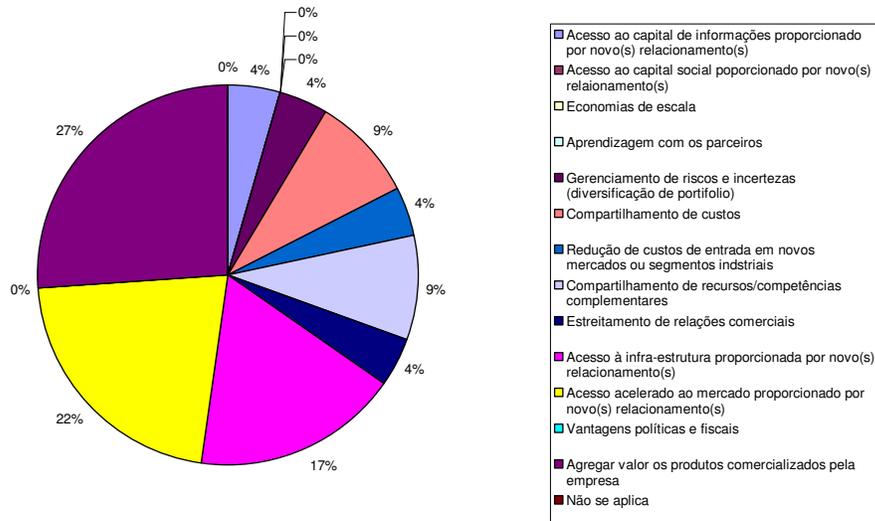


Gráfico 9 - Fatores determinantes na tomada de decisão para busca de alianças estratégicas atualmente.

A comparação dos motivadores para o estabelecimento de alianças no passado (até cinco anos atrás) e nos dias atuais nos permite identificar apenas algumas pequenas diferenças decorrentes, sobretudo, das mudanças no mercado de LDN e no controle acionário da Embratel.

No mercado de LDN, há cinco anos atrás, as concessionárias de serviço de telefonia local ainda estavam conquistando seu espaço. Como todas as ligações até então eram completadas com o CSP da Embratel, o 21 e com o 23 da Intelig, as concessionárias locais tiveram que comunicar para o mercado o seu código e ensinar os consumidores a realizar ligações por meio de seus respectivos CSP's. Após milhões de reais investidos em publicidade, campanhas criativas, promoções, a partir de 2002 e até 2004 as concessionárias passaram a ter uma presença cada vez maior no mercado de LDN, como podemos ver na Tabela 15.

CONCESSIONÁRIA	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Embratel	19.343	21.800	ND	14.550	12.373	12.470
Telemar	6.158	6.873	8.183	8.928	8.535	6.447
Brasil Telecom	4.299	5.579	7.248	6.623	6.232	5.128
Telefonica	8.100	8.100	8.400	10.100	9.500	N.D
TOTAL	37.900	42.579	-	40.201	36.640	-

Tabela 15 - Tráfego de LDN das Concessionárias (milhões de minutos) - Teleco

Aliado a isto, há a questão da troca do controle acionário na empresa em de 2004. O grupo mexicano Telmex trouxe novas diretrizes, novas prioridades, maior controle orçamentário e de custos além de uma gestão mais enxuta. Não se pode esquecer que o grupo já detinha o controle da operadora de telefonia celular Claro e das subsidiárias da AT&T Latin America em cinco países.

Portanto, o objetivo de “agregar valor aos produtos comercializados pela empresa” passou a ter uma importância muito maior nos dias atuais que no passado e, por outro lado, o “acesso à infra-estrutura”, antes o principal motivador, passou para o terceiro lugar em termos de prioridade. A busca da empresa por agregar maior valor aos seus produtos e serviços está intimamente ligada às alianças das quais a Embratel faz parte, como veremos mais adiante.

As alianças das quais a Embratel participa são majoritariamente de caráter bilateral (49%), ou seja, envolvem apenas dois parceiros. Contudo, não podemos

ignorar a existência de alianças multilaterais (12%), envolvendo mais de dois parceiros. A existência de alianças bilaterais e multilaterais foi citada por 13% dos entrevistados.

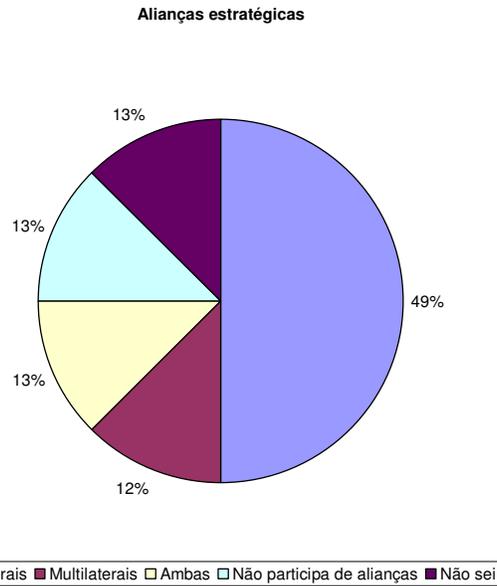


Gráfico 10 – Tipos de alianças da Embratel

Os parceiros da Embratel em alianças multilaterais são os complementadores, fornecedores e concorrentes segundo os respondentes, conforme Gráfico 11:

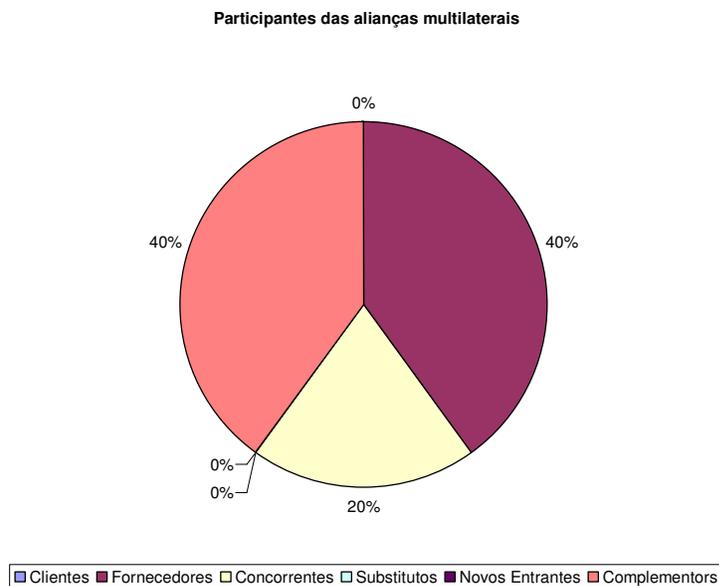


Gráfico 11 - Participantes das alianças multilaterais da Embratel

Os concorrentes com os quais a Embratel estabelece parceria são as concessionárias de telefonia local com as quais possui contratos de co-faturamento e interconexão. Vale destacar que essas alianças não são voluntárias, lembrando que sem os contratos de co-faturamento além de serem uma exigência da ANAEL, sem eles, a Embratel não teria condições de operar no mercado brasileiro de LDN.

No caso dos complementadores, pode-se citar a Claro, a Brasil Center, a NET e a Vésper (Livre) com os quais as alianças envolvem, troca de informações, desenvolvimento de novos serviços, promoções e ofertas, que agregam valor aos serviços de LDN.

O levantamento permitiu também que se identificasse que os principais critérios de compatibilidade para a escolha de parceiros nas alianças estratégicas da Embratel eram: complementaridade de recursos (67%), a estratégia operacional (25%) e a cultura corporativa (8%).

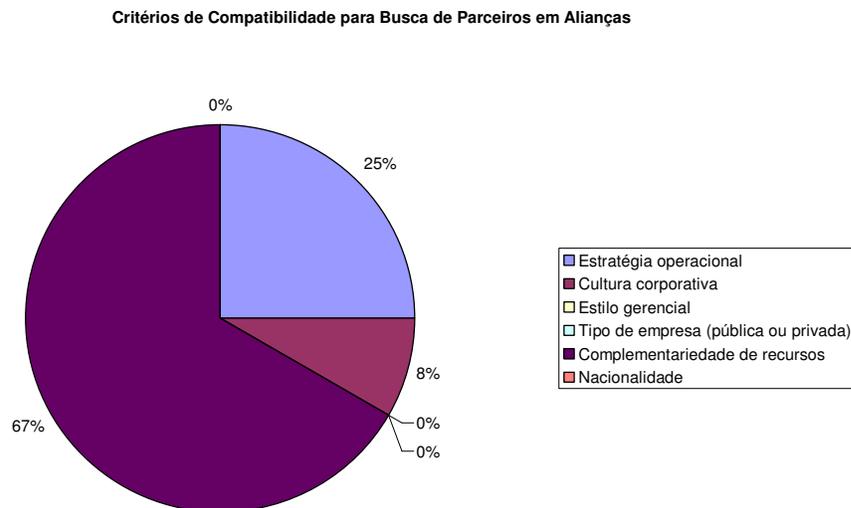


Gráfico 12 - Critérios de compatibilidade para busca de parceiros em alianças estratégicas

A EMBRATEL busca estabelecer alianças com seus clientes-chave

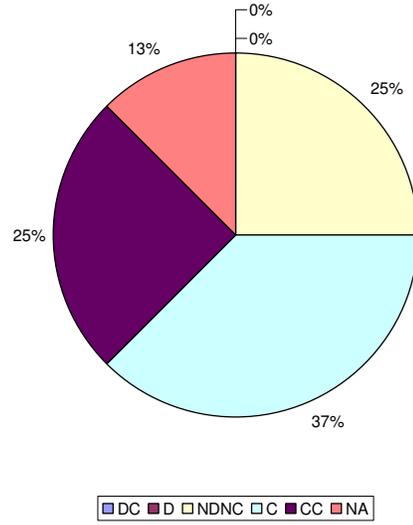


Gráfico 13 - A Embratel busca estabelecer alianças com seus clientes-chave?

A EMBRATEL busca estabelecer alianças com seus fornecedores-chave

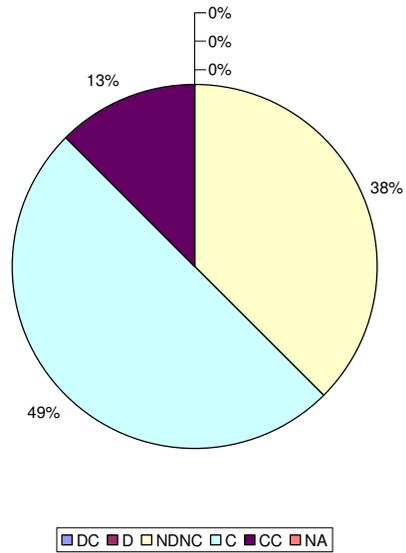


Gráfico 14 - A Embratel busca estabelecer alianças com seus fornecedores-chave?

A EMBRATEL procura estabelecer alianças com seus concorrentes-chave

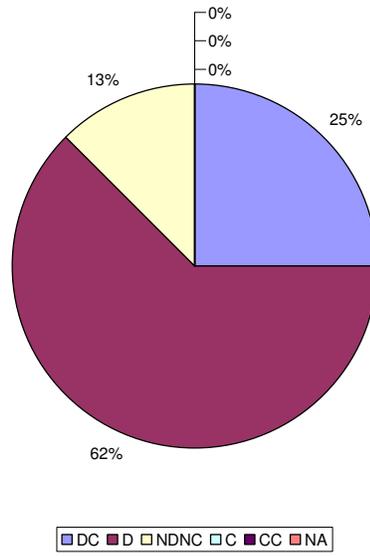


Gráfico 15 – A Embratel busca estabelecer alianças com seus concorrentes-chave?

A Embratel busca estabelecer alianças com seus complementores

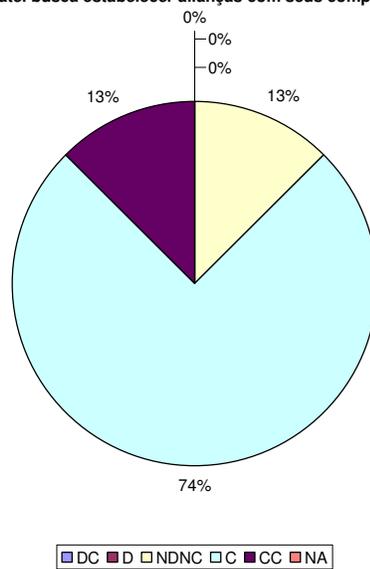


Gráfico 16 - A Embratel busca estabelecer alianças com seus complementadores?

A EMBRATEL busca estabelecer alianças com seus novos entrantes na indústria

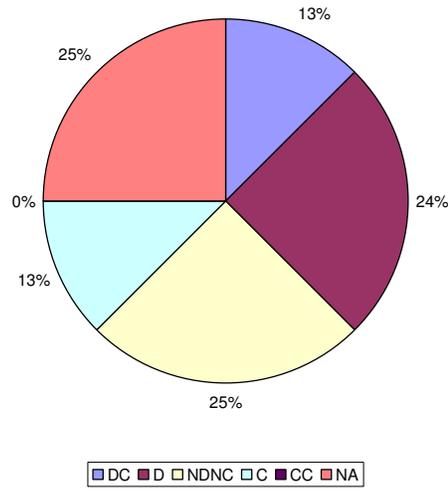


Gráfico 17 – A Embratel busca estabelecer aliança com novos entrantes na indústria?

Os dados sugerem que, como parte da sua estratégia, a Embratel busca parcerias principalmente com seus complementadores, seus clientes-chave e seus fornecedores.

Interessante notar que os resultados colhidos por meio de formulários sugerem que a Embratel não busca estabelecer alianças com seus concorrentes-chave (87%) apesar da pesquisa documental e da entrevista com os executivos apontarem justamente o contrário. O que explica este resultado é o fato de que o tipo de aliança estabelecida entre a Embratel e suas concorrentes-chave deve-se, em grande parte, às características e regulamentação do mercado brasileiro de LDN. A Embratel precisa dos contratos de interconexão para que suas chamadas possam trafegar na rede de seus concorrentes. Sem estas alianças a Embratel sequer poderia operar.

Outro resultado para o qual deve-se também chamar atenção é a falta de consenso nos depoimentos dos entrevistados quando perguntado se a Embratel busca estabelecer alianças com os novos entrantes da indústria. Como a entrada de novos atores nesta indústria é regulamentada pela Anatel e pelo Ministério das Telecomunicações e, desde 2001, apenas pequenas operadoras regionais entraram no mercado de LDN sem ameaçar a Embratel ou as operadoras de telefonia local, o que existe na prática é uma enorme barreira de

entrada. De fato, 25% dos respondentes disseram que não concordam e nem discordam da afirmativa e outros 25% disseram que a pergunta não se aplica.

Dependendo da classe de parceiro, o tipo de recurso que a Embratel busca quando estabelece alianças/redes é bastante distinto, conforme pode ser visto nos gráficos 18 a 21:

Clientes: capital social e recursos financeiros;

Fornecedores: recursos físicos, tecnológicos, talentos e habilidades;

Concorrentes: recursos tecnológicos, financeiros e físicos;

Complementadores: recursos tecnológicos, talentos e habilidades e recursos físicos.

Recursos-chave dos clientes da Embratel

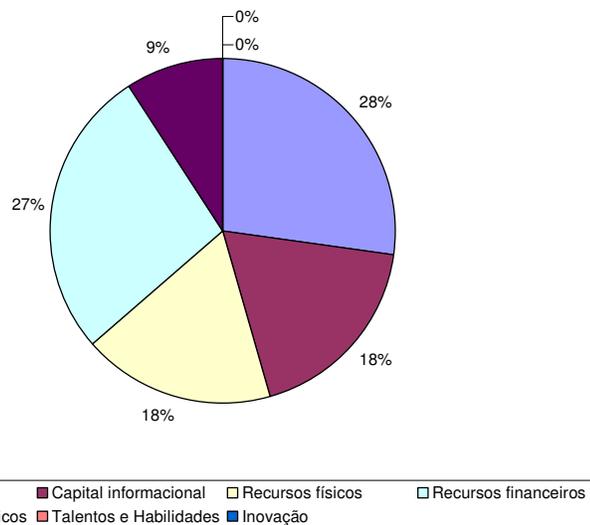


Gráfico 18 – Recursos-chave dos clientes da Embratel nas alianças e redes

Recursos-chave dos fornecedores

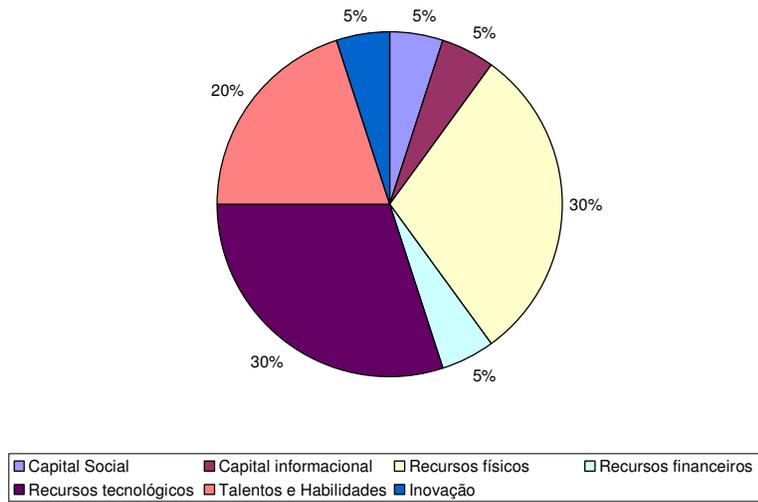


Gráfico 19 – Recursos-chave dos fornecedores da Embratel nas alianças e redes

Recursos-chave dos concorrentes

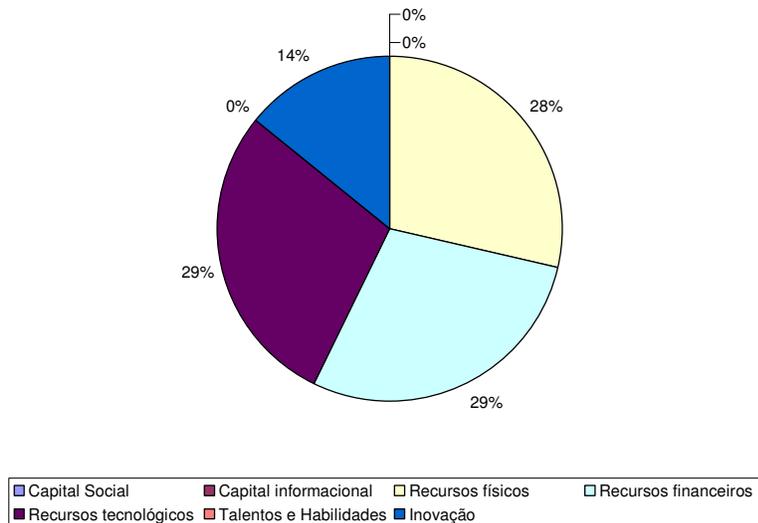


Gráfico 20 – Recursos-chave dos concorrentes da Embratel nas alianças e redes

Recursos-chave dos complementors

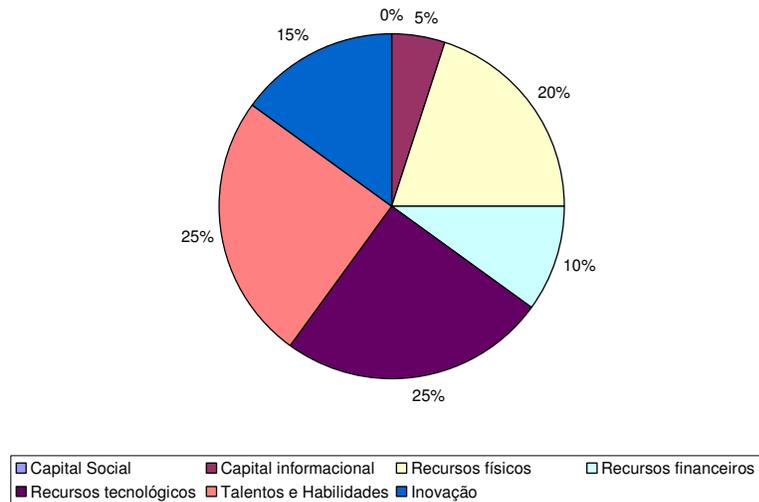


Gráfico 21 – Recursos-chave dos complementadores da Embratel em alianças e redes

Conforme pode ser visto nos gráficos 22 e 23 a seguir, em termos de volume dos recursos-chave, nenhum dos parceiros é percebido como possuidor uma quantidade ilimitada. Os fornecedores e os complementadores foram vistos como possuidores de uma quantidade satisfatória de recursos. Os recursos de clientes e concorrentes foram caracterizados na pesquisa como volume “insuficiente”/“não se aplica”.

Volume de Recursos-chave dos Clientes

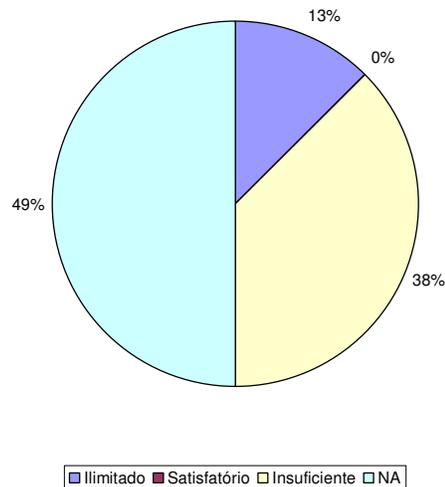


Gráfico 22 – Volume de recursos-chave dos clientes

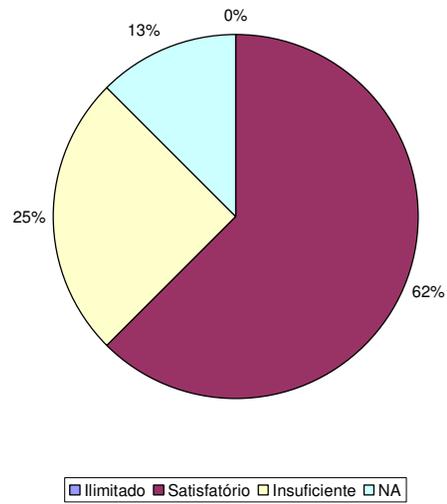
Volume de Recursos-chave dos Fornecedores

Gráfico 23 - Volume dos recursos-chave dos fornecedores

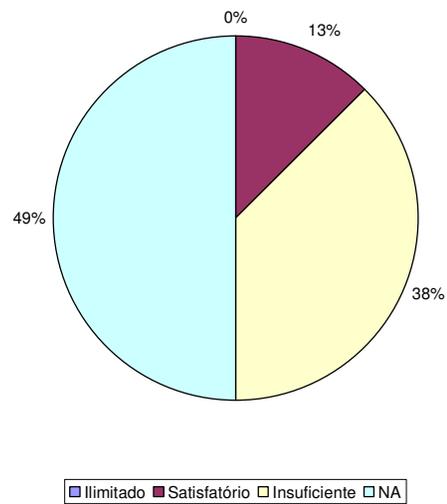
Volume de Recursos-chave dos Concorrentes

Gráfico 24 – Volume dos recursos-chave dos concorrentes

Volume de Recursos-chave dos Complementadores

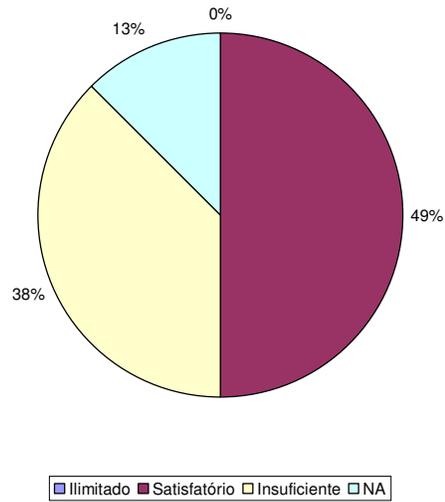


Gráfico 25 – Volume dos recursos-chave dos complementadores

O acesso aos recursos dos fornecedores foi percebido pela maioria como fácil (87% dos respondentes), enquanto que no caso dos clientes e concorrentes, os resultados não permitiram que se chegasse a uma conclusão, com 50% dos respondentes percebendo o acesso como fácil. No caso dos complementadores, eles sugeriram que havia um acesso mais fácil a seus recursos.

Acesso aos Recursos-chave dos Clientes

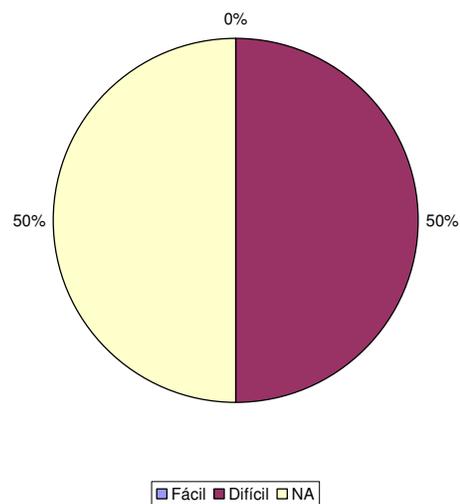


Gráfico 26 – Acesso aos recursos-chave dos clientes

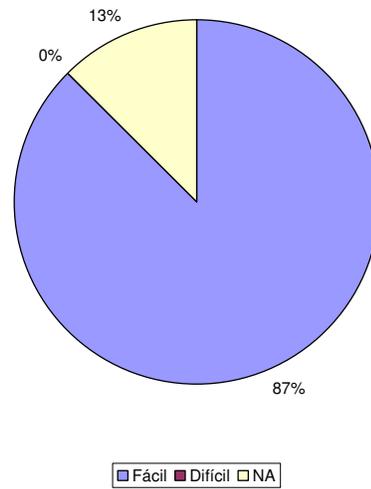
Acesso aos Recursos-chave dos Fornecedores

Gráfico 27 - Acesso aos recursos-chave dos fornecedores

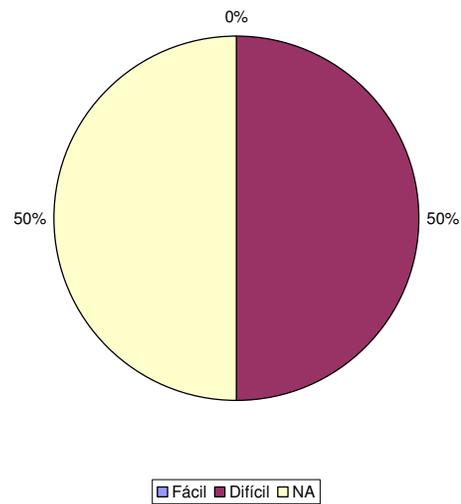
Acesso aos recursos-chave dos Concorrentes

Gráfico 28 – Acesso aos recursos-chave dos concorrentes

Acesso aos Recursos-chave dos Complementors

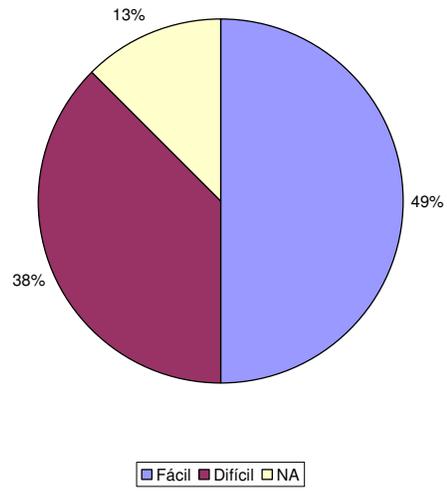


Gráfico 29 – Acesso aos recursos-chave dos complementadores

Os gráficos 30 a 33 referem-se a força das conexões com os parceiros:

Força das conexões com os clientes

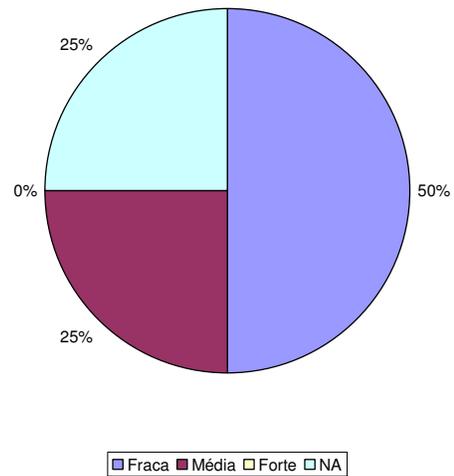


Gráfico 30 – Força das conexões com os clientes

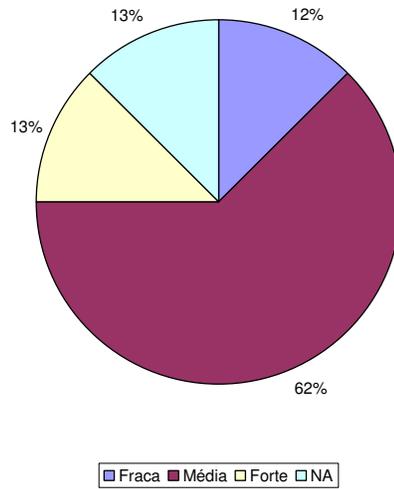
Força das Conexões com os Fornecedores

Gráfico 31 – Força das conexões com os fornecedores

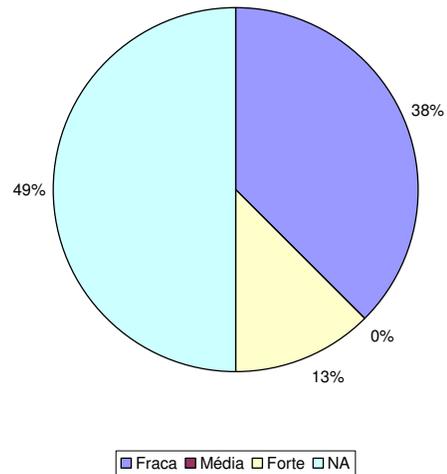
Força das Conexões com os Concorrentes

Gráfico 32 - Força das conexões com os concorrentes

Força das Conexões com os Complementors

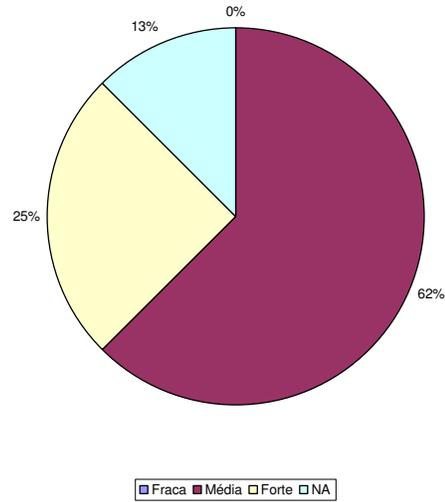


Gráfico 33 – Força das conexões com os complementadores

Os gráficos de 34 a 37 referem-se à natureza das alianças com cada classe de parceiro:

Natureza Clientes

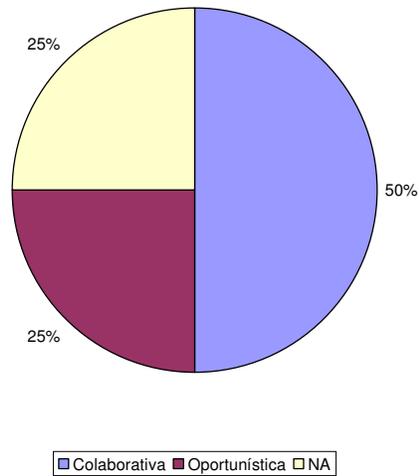


Gráfico 34 – Natureza das alianças com os clientes

Natureza das Alianças com os Fornecedores

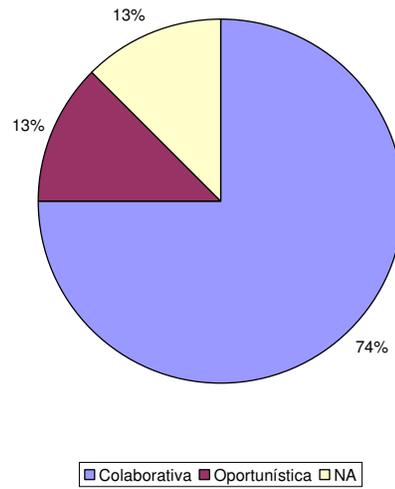


Gráfico 35 – Natureza das alianças com os fornecedores

Natureza das Alianças com os Concorrentes

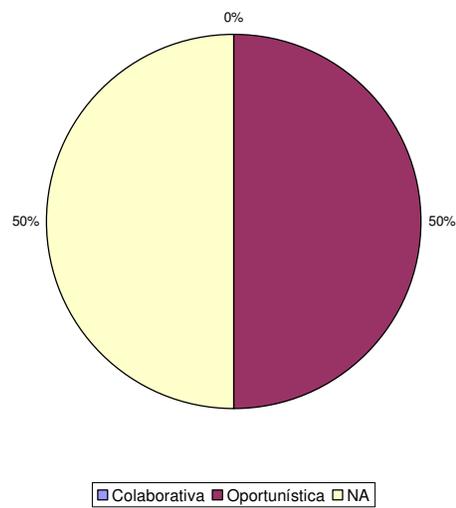
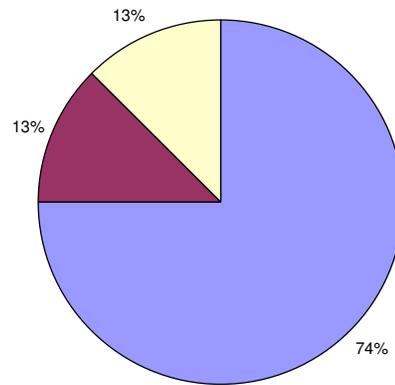


Gráfico 36 – Natureza das alianças com os concorrentes

Natureza das Alianças com os Complementors



■ Colaborativa ■ Oportunística □ NA

Gráfico 37 – Natureza das alianças com os complementadores.

O Quadro 14 apresenta um resumo das principais alianças da Embratel no mercado LDN:

Parceiros	Tipos de alianças	Estrutura	Composição	Modalidade
Cientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratos de prestação de serviços ▪ Acordo de Comercialização 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escopo: restrito em termos de amplitude e número de laços (não se aplica em grande parte) ▪ Escopo geográfico local e regional (não se aplica em grande parte) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos-chave: capital social e recursos financeiros ▪ Volume de recursos: não se aplica / insuficiente ▪ Acesso: não se aplica /difícil 	<ul style="list-style-type: none"> • Conexão fraca • Natureza colaborativa
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratos de prestação de serviços ▪ Contrato de Fornecimento ▪ Desenvolvimento / Co-produção 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escopo: amplo em termos de amplitude e número de laços ▪ Escopo geográfico regional 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos-chave: recursos físicos, tecnológicos, talentos e habilidades • Volume de recursos satisfatório • Acesso fácil 	<ul style="list-style-type: none"> • Conexão forte • Natureza colaborativa
Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratos de prestação de serviços ▪ Contrato de distribuição ▪ Desenvolvimento / Co-produção 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escopo: restrito em termos de amplitude e número de laços (não se aplica em grande parte) ▪ Escopo geográfico regional 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos-chave: recursos tecnológicos, financeiros e físicos • Volume de recursos: não se aplica/insuficiente • Acesso: não se aplica/difícil 	<ul style="list-style-type: none"> • Conexão fraca • Natureza oportunista
Complementors	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento / Co-produção ▪ Comercialização / Marketing em conjunto ▪ Fusões e aquisições 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escopo: restrito em termos de amplitude e laços (não se aplica em grande parte) ▪ Escopo geográfico regional 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos-chave: recursos tecnológicos, talentos e habilidades e recursos físicos. • Volume de recursos satisfatório / insuficiente • Acesso: fácil 	<ul style="list-style-type: none"> • Conexão forte • Natureza: colaborativa

Quadro 14 - Classificação das principais alianças da Embratel em LDN.

No Quadro 14, as alianças que predominam em cada classe de parceiros, e alguns dos atributos mais significativos dos recursos oferecidos por estas, estão em negrito.

As características referem-se genericamente aos relacionamentos típicos ou mais importantes. Vale destacar o fato de que as principais alianças da Embratel em LDN com seus clientes, fornecedores e concorrentes no período investigado eram os acordos de prestação de serviços, típicos desta indústria, sem os quais a Embratel não poderia operar.

Outra observação que se faz é com relação à natureza das alianças, onde se constatou que somente com os concorrentes ela é oportunística.

Apesar da grande importância dos clientes, as alianças com estes parceiros são de escopo restrito, fraca, com volume de recursos insuficiente e na prática se resumem a contratos de planos alternativos. Há um projeto de fidelização de clientes, um clube de relacionamento que estava em desenvolvimento, porém, até o fim desta pesquisa não se obteve confirmação ou previsão de lançamento de qualquer iniciativa neste sentido. A relação com os clientes é claramente um ponto a ser trabalhado pela empresa para melhorar seus resultados e recuperar a participação de mercado.

Também é importante notar que a Embratel vem intensificando o desenvolvimento/co-produção com seus complementadores. A pesquisa documental apontou, ao contrário dos levantamentos por meio de formulário, que a Embratel tem uma aliança do tipo “fusão e aquisição” com um de seus fornecedores, a Brasil Center que presta serviços de *call-center* à Embratel.

Os Gráficos 38 a 41 mostram as distribuições de frequência das respostas com relação aos tipos predominantes de alianças com cada classe de parceiro, dentre 14 alternativas existentes.

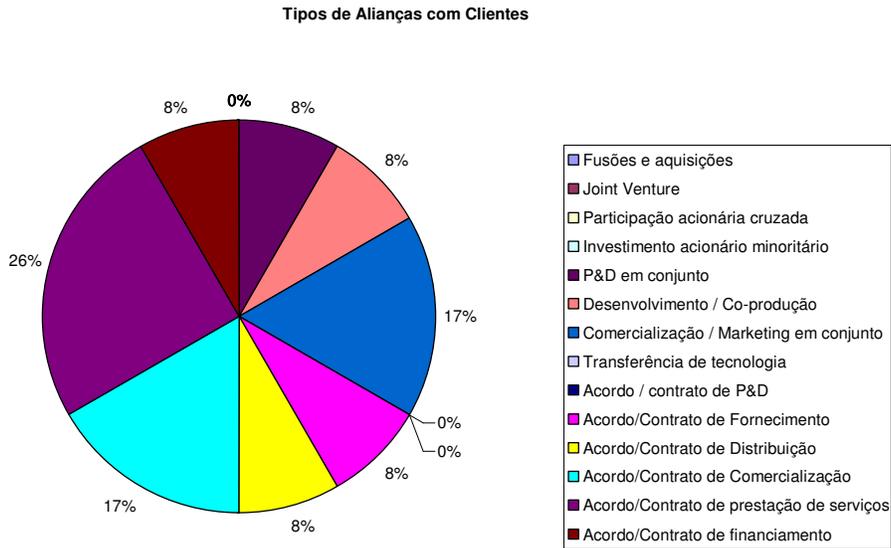


Gráfico 38 – Tipos de alianças da Embratel com seus clientes

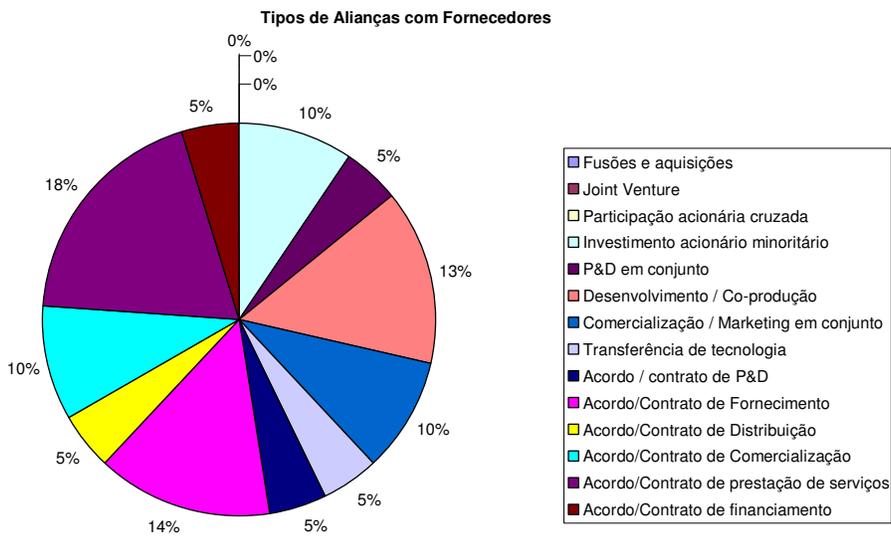


Gráfico 39 - Tipos de alianças da Embratel com seus fornecedores

Tipos de Alianças com Concorrentes

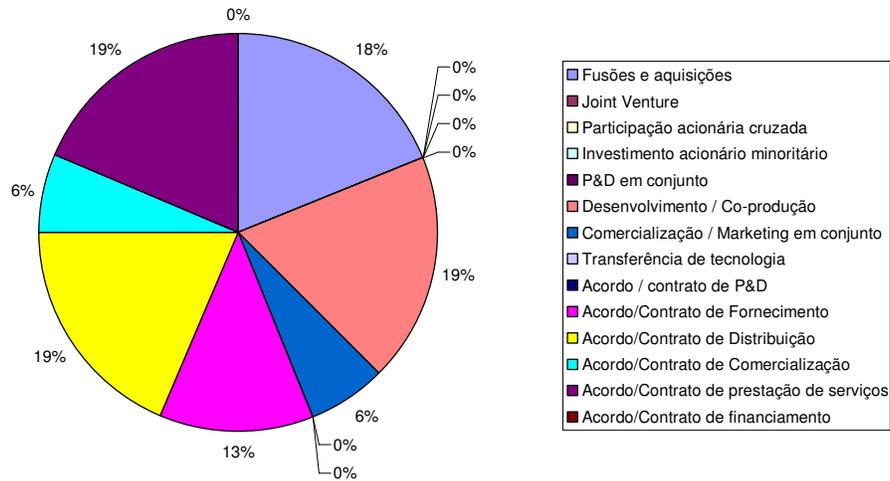


Gráfico 40 - Tipos de alianças da Embratel com seus concorrentes

Tipos de Alianças com Complementores

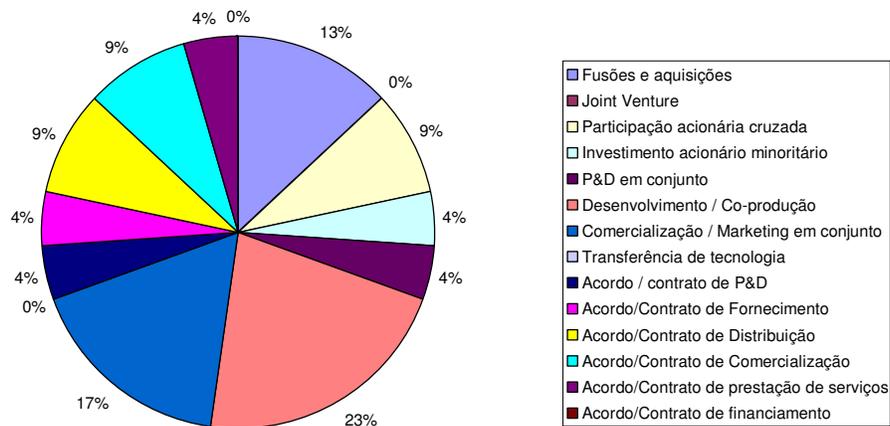


Gráfico 41 - Tipos de alianças da Embratel com seus complementadores.

A Figura 14 mostra a *ego-rede* da Embratel no mercado de LDN, destacando suas alianças principais. De acordo com o modelo SNA adaptado para a pesquisa, conforme a Figura 8, a Embratel está representada no centro de sua *ego-rede*, onde os atores estratégicos que fazem parte da sua rede de valor estão distribuídos ao longo de uma elipse. Apenas os atores parceiros da Embratel (LDN) estão identificados, os demais, com os quais a empresa tem relacionamento antagônico aparecem como “outros atores estratégicos”.

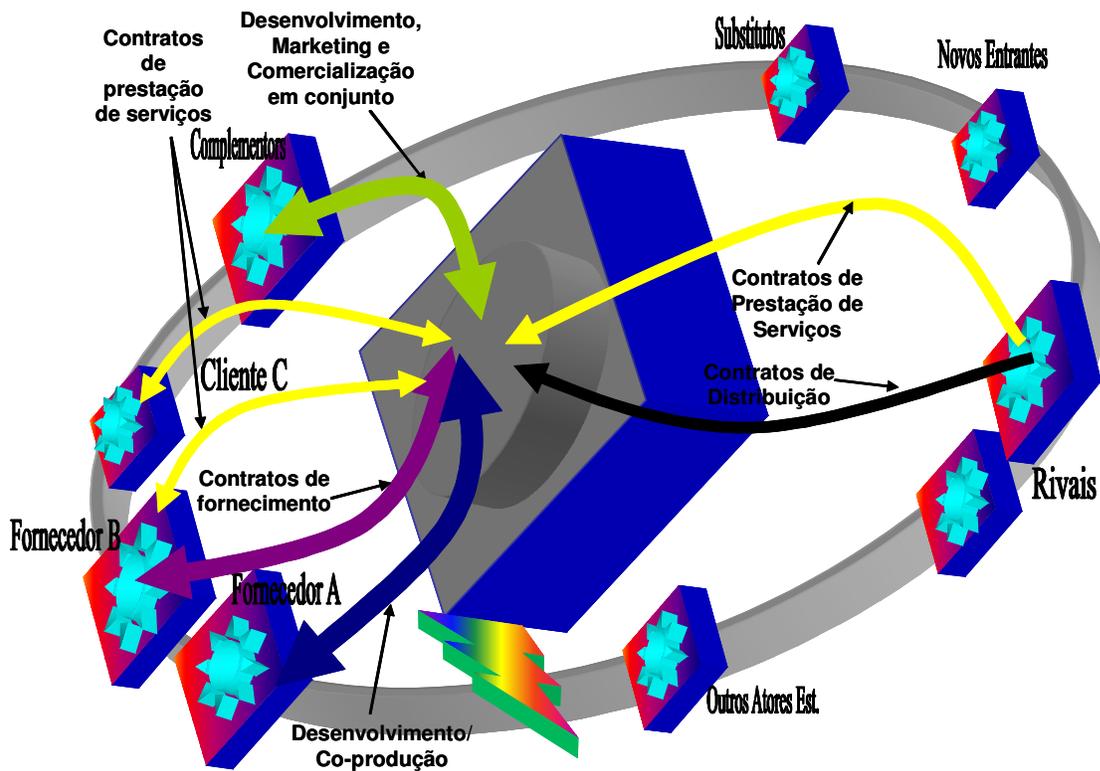


Figura 14 - Modelo SNA (2002) com a identificação dos principais atores da ego-rede da Embratel

Os principais relacionamentos estão destacados na Figura 14. As cores e o padrão dos laços representam os diferentes tipos de alianças da empresa. As linhas amarelas representam os contratos de prestação de serviços, por exemplo. Já o *status* relativo do parceiro é representado pelo seu tamanho (como por exemplo, complementadores maior que clientes), a força do laço é representada pela largura da seta e a natureza da conexão é dada pela direção

da seta: a oportunística possui a seta apontada para o parceiro explorado, enquanto que, a colaborativa tem uma seta de duplo sentido.

No caso da Embratel, a perspectiva relacional revelou ser mais relevante, tanto que 100% dos respondentes (Gráfico 42) apontaram a inserção da empresa em redes estratégicas como sendo crucial para sua estratégia orientada ao cliente, sendo os complementadores seus principais parceiros (66% - Gráfico 43). Grande parte considerava ainda que elas estão mudando a intensidade da competição na indústria de telecomunicações (75% - Gráfico 44).

O uso de alianças/redes estratégicas é crucial para a estratégia de aumento de tráfego/market share de LDN da Embratel.

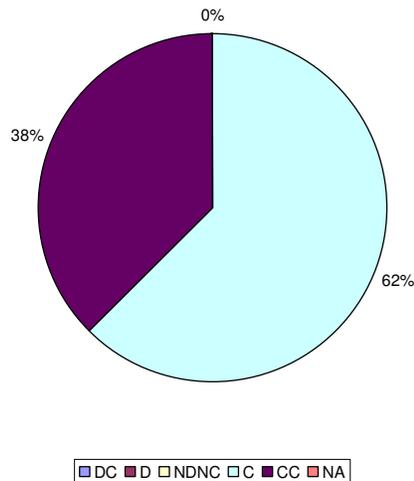


Gráfico 42 – Inserção da Embratel em redes como parte de sua estratégia e seus parceiros

Caso concorde com essa afirmação, quais são os principais parceiros da Embratel nessas redes?

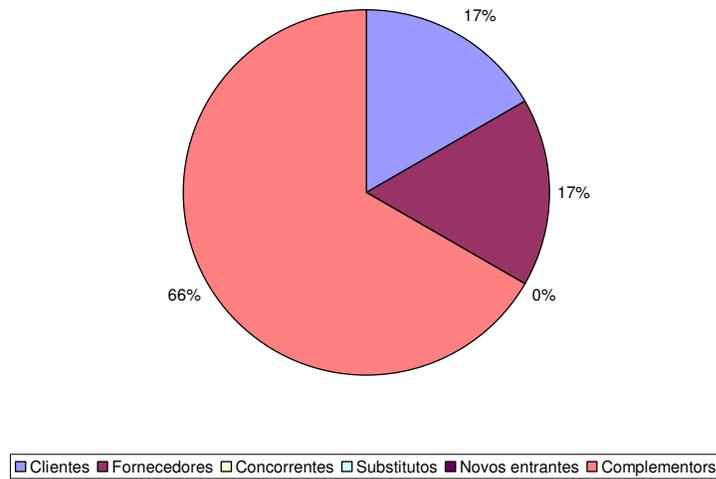


Gráfico 43 – Principais parceiros da Embratel

As redes estratégicas estão mudando a intensidade da competição na indústria de telecomunicações no Brasil.

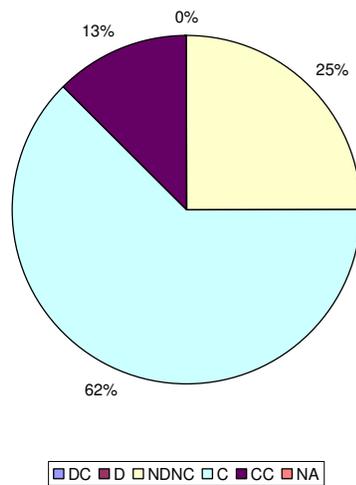


Gráfico 44 – Mudança de intensidade da competição devido às redes.

No capítulo seguinte discutem-se os resultados apresentados em termos de quanto contribuíram para atingir o objetivo da pesquisa, à luz do referencial teórico e das limitações metodológicas. Também se faz uma avaliação da contribuição da análise na ótica relacional comparativamente à ótica tradicional.

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.

Para responder a estas questões, as características relacionais da *ego-rede* da Embratel foram identificadas, em relação as suas dimensões-chave: estrutura, composição e modalidade, com auxílio da lista de referências propostas no ferramental.

Os gráficos a seguir mostrarão as distribuições das respostas para a caracterização dos principais constructos das dimensões-chave das alianças/redes da Embratel. Vale lembrar que alguns dos constructos relacionados à composição das alianças/redes já foram apresentados.

Os Gráficos 41 e 42, respectivamente, mostram a caracterização do escopo das redes em termos do número de laços e quanto ao escopo geográfico. Eles mostraram que as alianças da Embratel com seus clientes e seus concorrentes são “restritas” ou “não se aplicam”, enquanto que com seus fornecedores as alianças são amplas e com seus complementadores as alianças são restritas. Devido a grande barreira de entrada e a forte regulamentação os respondentes apontaram que “não se aplica”.

Quanto ao Escopo (amplitude e número de laços), as redes estabelecidas pela Embratel são:

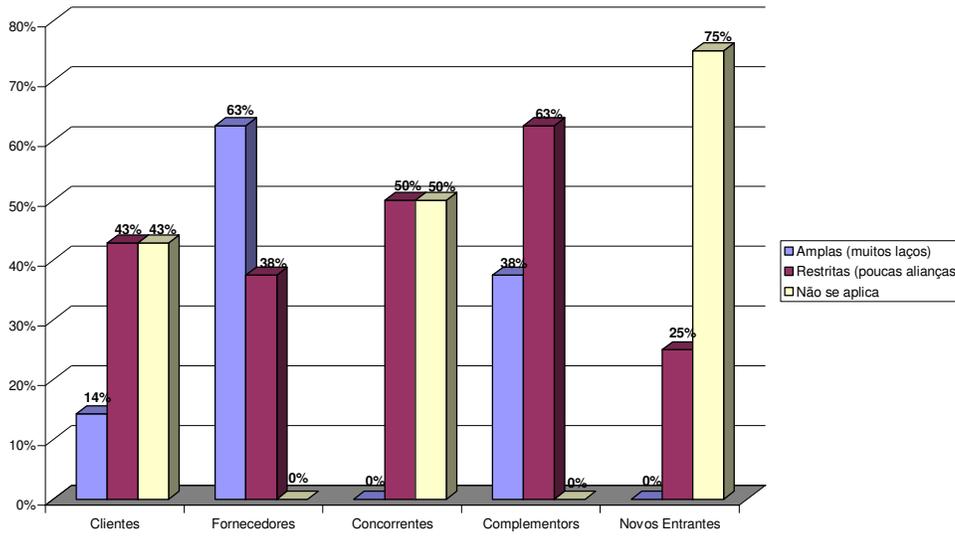


Gráfico 45 – Escopo enquanto amplitude e número de laços das alianças da Embratel com os diferentes parceiros

Quanto ao Escopo Geográfico das Redes Estabelecidas pela Embratel são:

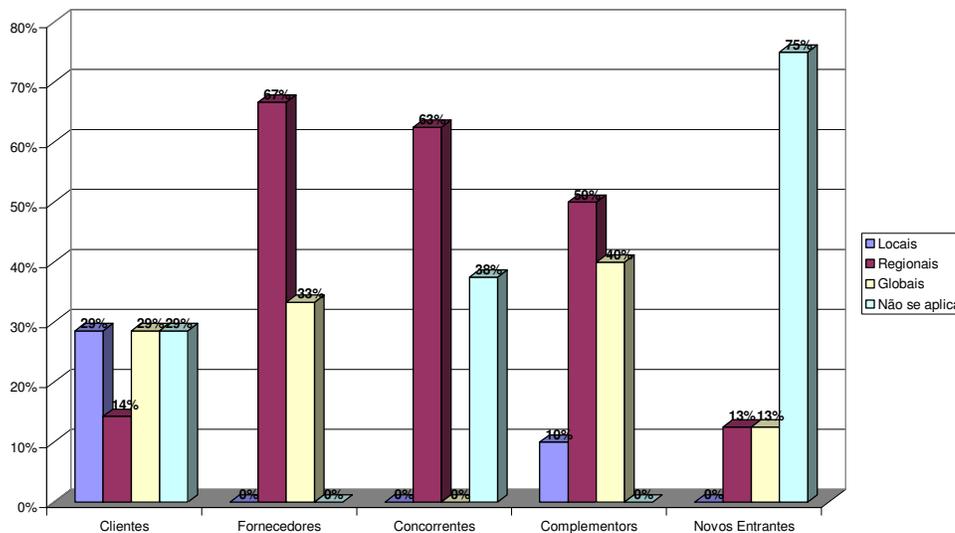


Gráfico 46 – Escopo geográfico das redes estabelecidas pela Embratel.

Os Quadros 15 e 16 mostram as principais implicações estratégicas da *ego-rede* da Embratel, em termos de oportunidades/ameaças e forças e fraquezas, identificadas por meio do confronto de dados pertinentes do levantamento com as listas de referência, respectivamente, no nível da indústria

e no da empresa. Em negrito, são destacados os atributos e implicações para cada constructo no caso particular da Embratel.

Construto	Indicador	Implicação estratégica da rede no nível da indústria
Estrutura da rede	Baixa densidade, poucos atores, número de laços restrito e abrangência nacional .	Ameaça real - criada pelo pequeno número de atores e laços. O escopo é amplo, uma vez que a infra-estrutura de telecomunicações está muito capilarizada em todo território nacional, sobretudo após a antecipação das metas de universalização por parte das concessionárias locais.
	Alta centralidade	Ameaça real - dentro da ego-rede, as concessionárias de telefonia local, enquanto concorrentes, têm a possibilidade de acesso a mais informações e outros recursos que a Embratel e a Intelig e não dependem das demais operadoras para prestação de serviços em suas respectivas regiões. Além disto, a Embratel e a Intelig têm forte dependência nas concessionárias para prestação do serviço de LDN.
Composição da rede	Identidade / <i>Status</i> dos parceiros desfavorável	Ameaça potencial - as indústrias relacionadas ao mercado de LDN, como por exemplo, entretenimento, têm mostrado maior interesse por tecnologias substitutas como VoIP ou a Internet por apresentarem menores custos e maior flexibilidade nos serviços.
Tipo de laço	Força das conexões fraca	Ameaça real - as alianças com os concorrentes são oportunisticas.
		Oportunidade real - nas alianças com os clientes ainda escopo restrito, fraca, com volume de recursos insuficiente e na prática se resumem a contratos de planos alternativos.
		Oportunidade real de aumentar e estreitar ainda mais as relações fortes com os complementadores, aproveitando as sinergias existentes.

Quadro 15 - Implicações estratégicas da *ego-rede* da Embratel no nível da indústria

Analisando-se os resultados do levantamento apresentados no Quadro 16, pode-se constatar que a *ego-rede* da Embratel cria tantas oportunidades quanto ameaças, devido à sua estrutura - densidade e centralidade - e à força das suas conexões. Por ser uma das maiores empresas de telecomunicações do Brasil, a Embratel poderia ocupar uma posição central na indústria de telecomunicações como um todo. Contudo, está diante de uma forte ameaça ao ocupar uma posição periférica. Por outro lado, a pesquisa apontou que em relação às empresas prestadoras de serviços de telefonia de LDN, a Embratel ocupa uma posição central ou intermediária (os resultados não apontam uma resposta única), estando, portanto melhor posicionada. Em relação aos seus rivais, a empresa é vista como tendo uma posição de centralidade frente à concorrência.

A Figura 17 revela a característica da centralidade em termos de número de laços, mostrando de forma relativa as caracterizações como periférica, intermediária e central.

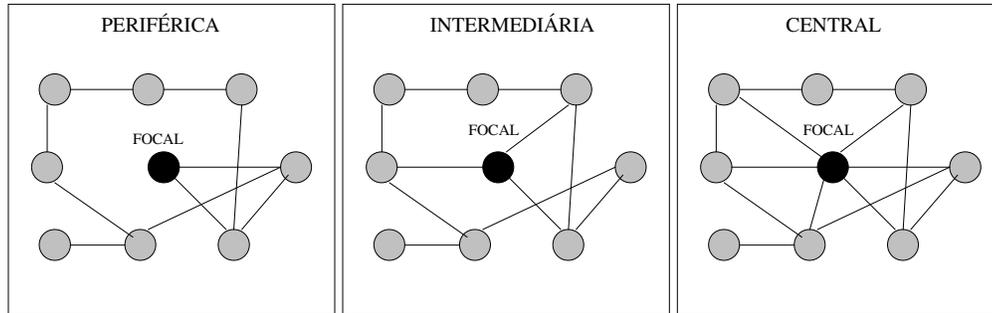


Figura 15 – Caracterização da centralidade de uma empresa focal, (Tauhata 2002).

Posição de Centralidade da Embratel (LDN) na Indústria de Telecomunicações no Brasil

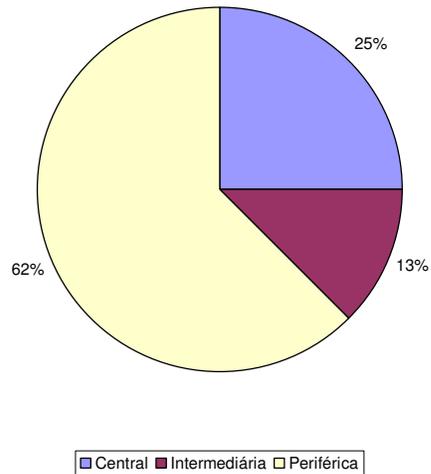


Gráfico 47 – Posição de centralidade da Embratel (LDN) da indústria de telecomunicações no Brasil

Posição de Centralidade da Embratel (LDN) em Relação às Empresas Prestadoras de Serviços de Telefonia de LDN

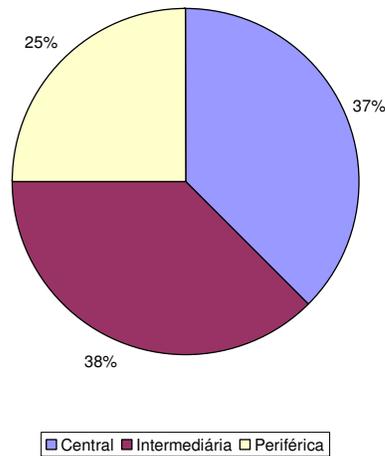


Gráfico 48 – Posição de centralidade da Embratel (LDN) em relação às empresas prestadoras de serviços de telefonia de LDN

A centralidade é uma medida da posição relativa da empresa focal na rede *versus* seus concorrentes. A percepção geral de uma centralidade média/alta (Gráfico 48) por parte dos respondentes do formulário semi-estruturado sugere que a Embratel pode se beneficiar dos diversos relacionamentos com seus clientes atuais e potenciais apesar de não ter uma posição privilegiada em relação aos seus concorrentes.

A respeito da característica de equivalência, os Gráficos 49 e 50 mostram que, de acordo com os respondentes, a indústria de telecomunicações, enquanto prestadora de serviços de LDN, pode ser considerada equivalente, ou seja, compartilha clientes com indústrias de entregas como Correios, FedEx ou Velog (62%) e de serviços de Internet (75%). Isto permite que o estabelecimento de parcerias entre eles proporcione oportunidades de melhorias dos serviços prestados a seus clientes. No entanto, quando se compara a indústria de telecomunicações (LDN) com as empresas de TV a Cabo que também prestam serviços de comunicação, 49% dos respondentes não as percebiam como equivalentes (Gráfico 51).

As Empresas de LDN e de Serviços de Internet Podem ser Consideradas Equivalentes

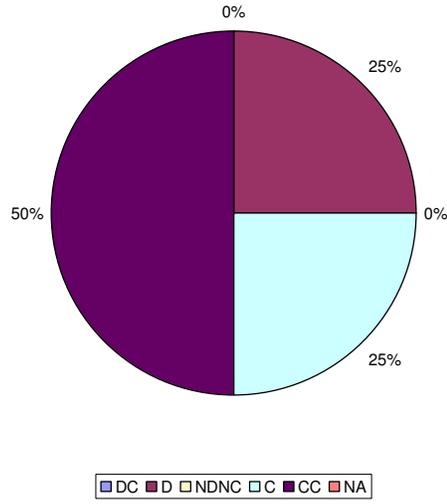


Gráfico 49 – Equivalência estrutural entre a as empresas de LDN e de serviços de Internet

As Empresas de LDN e de Serviços de Entrega (Correios, FedEx, Velog etc) São Equivalentes

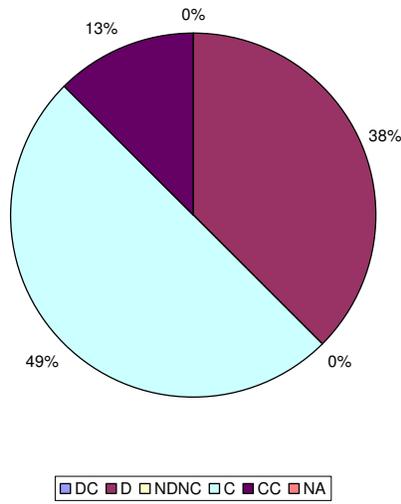


Gráfico 50 – Equivalência estrutural entre as empresas de LDN e de serviços de entrega (Correios, FedEx, Velog etc)

As Empresas de LDN e Operadora de TV a Cabo Podem Ser Consideradas Equivalentes

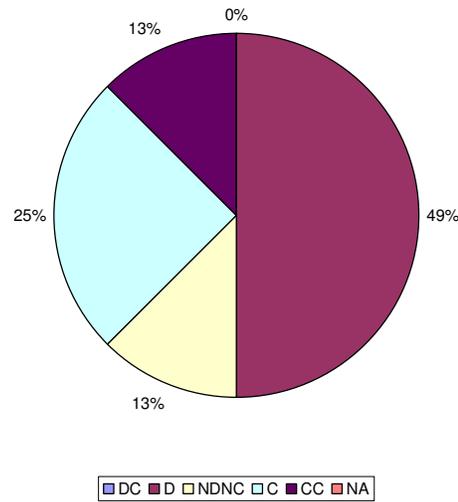


Gráfico 51 – Equivalência entre as empresas de LDN e operadoras de TV a Cabo.

Os *orifícios estruturais* (dois parceiros em indústrias diferentes conectados apenas por meio da empresa focal, ou seja, a Embratel, que funciona como uma intermediária na transação) não são mencionados no Quadro 16 porque não representam implicações significativas, como mostra o Gráfico 52. Não se pode dizer que a ausência de orifícios estruturais seja uma fraqueza, mas não permite que a empresa explore uma posição privilegiada de intermediária única em transações entre parceiros ou indústrias.

É Possível Identificar "Orifícios" na Rede de Valor da Embratel?

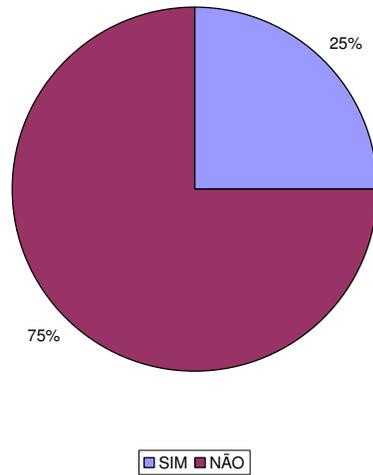


Gráfico 52 – Respostas relativas à existência de orifícios estruturais

A força das conexões da sua *ego-rede* e a alta densidade desta no nível empresa cria oportunidades reais para otimizar seu desempenho, fortalecendo o poder de negociação da empresa e inibindo a entrada de novos participantes na indústria, reduzindo assim a sua ameaça.

O Quadro 16 apresenta as implicações estratégicas da *ego-rede* da Embratel, no nível da empresa, elaborada a partir dos dados que serviram para a construção dos gráficos, aliados aos resultados da pesquisa documental, à luz das listas de referências do ferramental e das entrevistas com os executivos.

Constructo	Indicador	Implicação estratégica da rede no nível da empresa
Estrutura da rede	Alta densidade de laços	Força real: a Embratel possui muitos relacionamentos diretos e indiretos com outras organizações na indústria, agregando novos recursos.
	Acesso a recursos Capital informacional	Força potencial: as redes das quais a Embratel participa podem lhe proporcionar recursos valiosos (e.g. desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, oportunidades de negócio pelo acesso a talentos e habilidades e recursos físicos etc), permitindo-lhe se antecipar (Gráficos 14 a 17).
	Padrão estrutural História dos relacionamentos	Fraqueza real: não há histórico de rede de alianças em LDN. Há menos de uma década o que existia era o monopólio estatal e, portanto, qualquer aliança existente ainda não gerou aprendizado suficiente que lhe permita usufruir dos benefícios de uma história de relacionamentos.

	Posição periférica na indústria de telecomunicações Posição intermediária / central em relação às empresas prestadoras de serviços de LDN	Fraqueza real: pela centralidade baixa da Embratel, que não lhe permite aumentar seu capital informacional, em especial o conhecimento das necessidades de seus clientes, de modo a melhor atendê-las e a desvantagem informacional em relação às concessionárias. Força potencial: a Embratel se beneficia não apenas de seus relacionamentos diretos, mas também de laços dos atores aos quais está conectada (ego-redes de seus parceiros).
	Equivalência Estrutural Existência	Força potencial: pelos relacionamentos estruturalmente equivalentes com prestadores de serviços de modo a complementar seus próprios serviços, com o grau de qualidade adequado.
Composição da rede	Identidade dos parceiros <ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes ▪ Fornecedores ▪ Concorrentes ▪ Complementadores 	Força real: pelo alto <i>status</i> dos seus diferentes parceiros, o que ajuda a atrair novas parcerias o que fica evidente na medida em crescem em quantidade e escopo as alianças no setor de telecomunicações. Força potencial: na possibilidade de formação pela Embratel e seus parceiros da Telmex, de uma rede de fornecedores de diferentes serviços de telecomunicações aumentando seu poder de barganha junto aos clientes. Força potencial: ao poder privar não-participantes e novos entrantes de informações valiosas.
	Volume de recursos de clientes e concorrentes Não se aplica / insuficiente	Fraqueza real: o volume de recursos dos clientes é muito pulverizado e as alianças com os clientes e concorrentes ainda são muito insipientes não permitindo a troca de recursos valiosos.
Tipo de laço	Força da conexão Conexão fraca com clientes	Fraqueza real: na medida em que se restringe a contratos de permanência e assinatura em planos alternativos. Não promove o aprendizado contínuo e troca de experiências.
	Alianças colaborativas com fornecedores	Força real: a natureza colaborativa das alianças com clientes resulta em ganhos para ambos, visando contribuir para o aumento de sua competitividade e desempenho;
	Padrão de laço Laços "invisíveis"	Força real: pela natureza confidencial dos acordos, protocolos de intenção, etc., que pode tornar a informação inimitável e permitir vantagens de " <i>first mover</i> ".
Alinhamento estratégico	Falta de processos formais de alinhamento	Fraqueza potencial pela falta de um processo claro que garanta o alinhamento estratégico das alianças da Embratel, permitindo direcionar seus recursos para implementar de forma mais eficaz sua estratégia.
Medição de desempenho	Não Possui	Fraqueza real pela inexistência de indicadores para medir o quanto as alianças/redes contribuem para seu desempenho global.
Compatibilidade de parceiros	Estratégia e complementaridade de recursos	Força real pela busca por parceiros compatíveis em termos de estratégias operacionais e complementaridade de recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, pois fortalece a competitividade da Embratel e minimiza potenciais conflitos com parceiros.
Governança	Existência de mecanismos formais	Força real: a utilização de instrumentos e mecanismos formais que estabelecem regras de conduta dos participantes tais como acordos de acionistas, contratos, comitês, constituem força real para a Embratel, podendo proporcionar uma maior garantia de que o comportamento dos participantes será regido de modo apropriado, atingindo os objetivos e resolvendo/minimizando conflitos de interesse.
Gestão das Alianças	Processos em desenvolvimento	Fraqueza potencial: os processos de gerenciamento das alianças da Embratel não estão desenvolvidos, constituindo-se uma fraqueza potencial, pois estes poderiam proporcionar uma maior garantia de que as alianças estão sendo conduzidas conforme desejado, visando atingir seus objetivos.

Gestão de Mudanças	Processos em desenvolvimento	Fraqueza potencial: o fato de possuir processos ainda incipientes para a gestão de mudanças ainda pode ser considerada uma limitação séria da Embratel. Para lidar com um cenário competitivo tão dinâmico, precisa-se de 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.
Experiência de Alianças	Menos de 5 anos	Fraqueza real: na curta experiência de alianças em alianças bilaterais e múltiplas com clientes, fornecedores e concorrentes, não conferindo qualquer vantagem em termos da "curva de aprendizagem".

Quadro 16 - Implicações estratégicas da ego-rede da Embratel no nível da empresa

O que se observa pelo Quadro 17 é que, no nível da empresa, as características das dimensões referentes à estrutura, à composição e ao tipo de laços da *ego-rede* da Embratel constituem forças, ao buscarem estratégias de complementaridade de recursos e proporcionarem recursos (como capital informacional) valiosos para sua estratégia de orientação ao cliente. Ao mesmo tempo estas características podem ser consideradas fraquezas ao não possuírem mecanismos de medição de desempenho de alianças (Gráfico 53), terem curta experiência em alianças, terem uma posição periferia na indústria de telecomunicações e ainda não terem desenvolvido processos de gestão de mudanças.

Uso de Indicadores de Desempenho para Medir Contribuição das Alianças

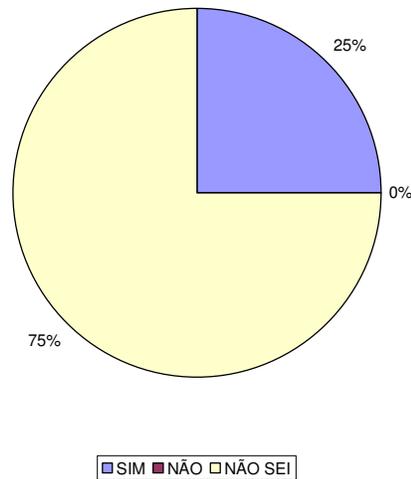


Gráfico 53 – Uso de indicadores de desempenho para alianças estratégicas

Vale destacar no Gráfico 53 que 75% dos respondentes desconhece até mesmo que a Embratel possua algum indicador. Os 25% que disseram que a Embratel possui indicadores de desempenho para alianças estratégicas apontaram apenas indicadores financeiros (Gráfico 54).

Quais os Critérios de Medição Usados para Avaliar o Desempenho das Alianças Estratégicas

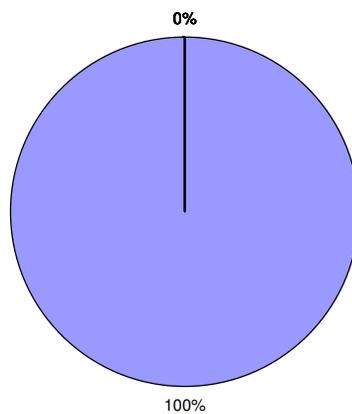


Gráfico 54 – Critérios usados como indicadores de desempenho para alianças estratégicas

A seguir, os Gráficos 55 a 59 tratam das percepções sobre o estágio atual de desenvolvimento de rotinas e processos para administração das redes da Embratel revelam que a empresa ainda possui alguns pontos a desenvolver em relação ao gerenciamento de alianças e redes, a saber:

- Processos formais para garantia do alinhamento estratégico das alianças ainda não estão completamente desenvolvidos (62% não souberam responder);
- Os processos de gestão das alianças ainda se encontram em desenvolvimento e existe a necessidade de desenvolvimento de habilidades gerenciais específicas para sua condução (49% dos respondentes não soube dizer como estão estes processos);
- Os processos de gestão de mudanças ainda são incipientes/em desenvolvimento, dificultando a sua adaptação na medida em que as alianças evoluem, tendo em vista o alto grau de dinamismo de um ambiente competitivo;
- A Embratel não possui indicadores para medir diretamente o quanto as alianças contribuem para seu desempenho global, nem mesmo por critérios financeiros segundo as percepções de $\frac{3}{4}$ dos entrevistados.

Alinhamento Estratégico das Alianças

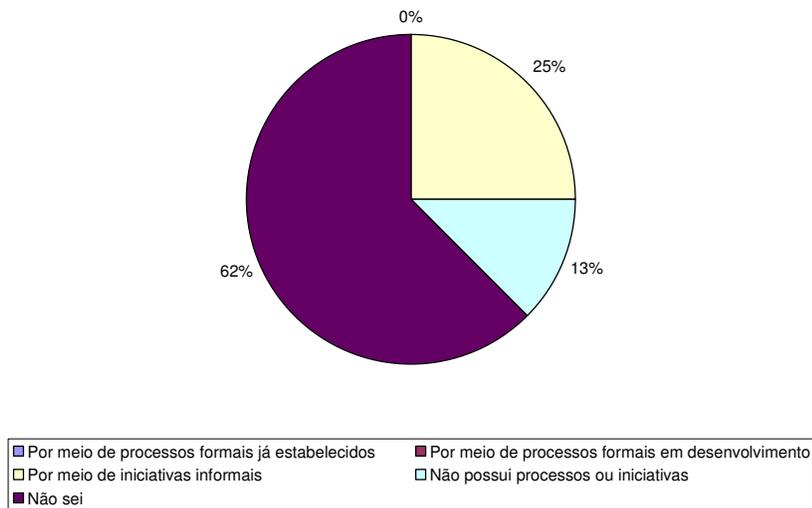


Gráfico 55 – Alinhamento estratégico das alianças com a estrutura de negócios (adequação de projetos e alianças)

Adequação Quanto à Compatibilidade

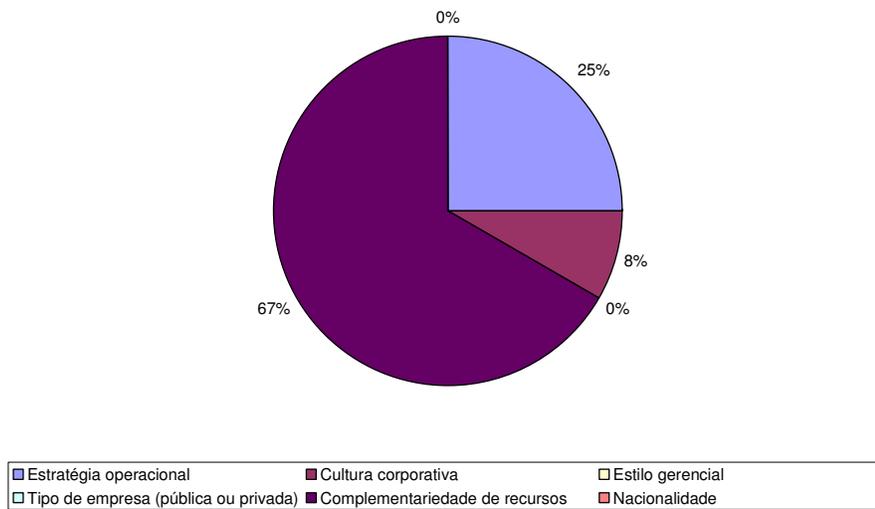


Gráfico 56 – Relação dos critérios prioritários para a Embratel (LDN) em termos de adequação quanto à compatibilidade

Utilização de Mecanismos de Governança

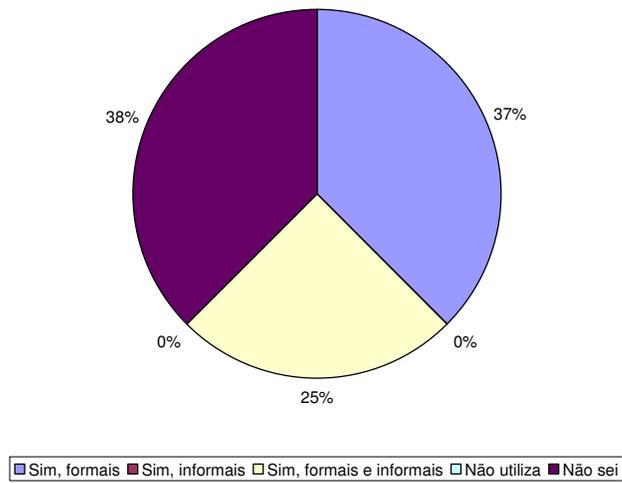


Gráfico 57 – Utilização de mecanismos de governança (contratos, acordos, comitês, etc.) das alianças para estabelecer regras de conduta dos parceiros

Processos de Gestão de Alianças

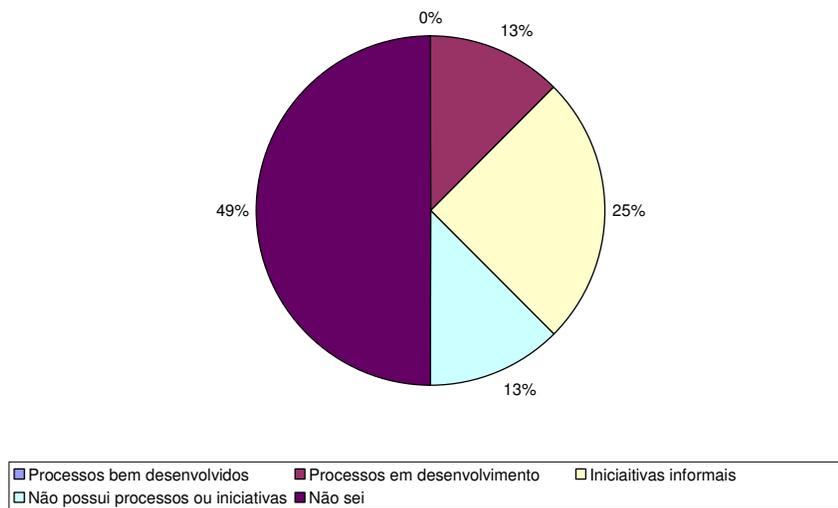


Gráfico 58 – Caracterização das rotinas e processos de gestão das alianças da Embratel (LDN)

Processos de Gestão de Mudanças das Alianças/Redes

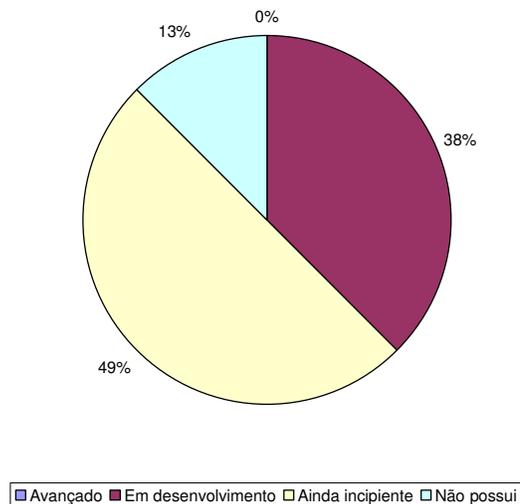


Gráfico 59 - Estágio da Embratel (LDN) em termos do desenvolvimento de processos de gestão de mudança das alianças/redes

A Embratel deve dar especial atenção aos processos formais para garantia de alinhamento estratégico e aos processos de gestão de alianças, pois além dos recursos necessários a ambos processos ainda estarem em desenvolvimento, muitos dos respondentes não sabiam sequer informar se a empresa possuía ou não tais processos. Na realidade, este resultado não chega a surpreender dada a curta experiência da empresa em alianças e a dinâmica da indústria de telecomunicações. Como os recursos necessários a esses processos ainda estão em desenvolvimento, as fraquezas potenciais identificadas não foram consideradas inconsistências que viessem a comprometer a adequação estratégica.

A seguir, os fatores apontados como possíveis dificuldades encontradas para a Embratel se adaptar às mudanças que ocorrem à medida que as alianças evoluem são decorrentes principalmente da velocidade de mudança (46%), fatores culturais, falta de flexibilidade e fatores políticos, como pode se observar no Gráfico 60:

Dificuldades para se Ajustar às Mudanças

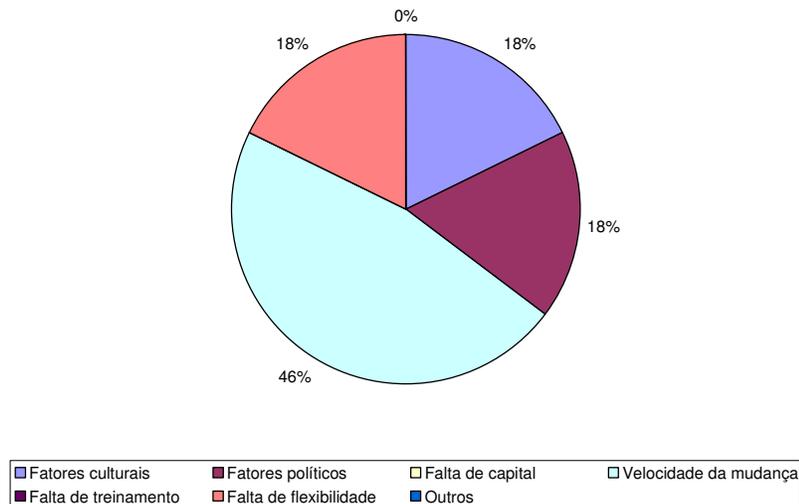


Gráfico 60 - As dificuldades encontradas pela Embratel (LDN) para se ajustar às mudanças que ocorrem à medida que as alianças evoluem.

Os resultados da aplicação do ferramental na Embratel sugeriram que, dadas suas características de diferenciação por imagem, diferenciação por preço baixo e por qualidade, orientada para o acionista, com ênfase em marketing e comercialização e no estabelecimento de alianças estratégicas, a estratégia da empresa era adequada na ótica relacional. Isto porque tinha o potencial de capitalizar nos recursos valiosos e singulares, proporcionados pela alta densidade de laços no nível empresa e pelo padrão estrutural único de uma rede de relacionamentos com parceiros com alto *status*, recursos complementares e estratégias operacionais compatíveis.

Estes recursos, financeiros, físicos e tecnológicos de concorrentes, talentos e habilidades, recursos tecnológicos, recursos físicos e inovação e os fortes laços com complementadores e fornecedores, representam forças, na medida em que permitem explorar as numerosas oportunidades reais de atender melhor o cliente, estabelecer novas alianças com complementadores e fornecedores para aumentar o valor do produto na percepção do cliente e de aumentar a lucratividade da empresa de modo a atender os interesses dos acionistas apesar da posição periférica da empresa na rede de valor do mercado de LDN.

A natureza predominantemente colaborativa dos relacionamentos com os fornecedores, complementadores e clientes cria condições favoráveis para a captação dos recursos, devido à confiança mútua que ela traz, podendo contribuir para a redução das ameaças potenciais críticas criadas pela força dos laços na indústria.

Não se pode esquecer que os processos para administrar mudanças na rede e os processos de gestão de alianças ainda estão em desenvolvimento de fato, são incipientes dada a pouca experiência da empresa em redes e alianças e podem representar uma fraqueza potencial tendo em vista a necessidade de uma adequação dinâmica da estratégia, sobretudo numa indústria tão volátil. É preciso se antecipar, estar à frente, promover a evolução do mercado e dos laços com os parceiros e não tentar reagir para acompanhá-los.

A seguir apresentam-se as novas tecnologias que vêm afetando o mercado de LDN, bem como seus principais impactos.

4.11. Novas tecnologias

O mercado de LDN e LDI tem uma nova variável que pode alterar o seu perfil. Esta variável atende pelo nome de VoIP (tecnologia Voz sobre IP) que, apesar de não ser completamente nova, tem sido viabilizada para a prestação de serviços de voz, principalmente neste mercado de chamadas LDN e LDI.

Com o cumprimento das metas de universalização, o mercado nacional de chamadas LDN e LDI tomou um novo rumo, já que as concessionárias de telefonia fixa local começaram a oferecer também serviços de LDN (fora sua área sua concessão) e LDI, e outras prestadoras de menor porte também obtiveram autorizações para estes serviços. Por outro lado, as operadoras de telefonia celular obtiveram autorização para chamadas de longa distância com as licenças SMP.

Outro fator relevante para este mercado é que a partir de 2006 as autorizações dos serviços de STFC (Telefonia Fixa Comutada) incluem também os serviços de Longa Distância (LDN/LDI). Entretanto, prestar o serviço de STFC

sempre implica em cumprir as metas de qualidade definidas e os seus custos têm um enquadramento tributário bastante complexo.

Apesar do crescimento da receita nesse mercado, que passou de R\$10,7 bilhões em 2000 para R\$18,2 bilhões em 2004 (fonte: Teleco), os maiores consumidores têm sido bastante sensíveis ao valor das tarifas e procuram aproveitar as promoções oferecidas, buscando também novas formas ou tecnologias para minimizar os seus custos.

O uso da tecnologia VoIP tem sido adotado pelas operadoras de serviços LDN e LDI de duas formas:

- Por meio do uso de VoIP apenas em seus *backbones*, mantendo o acesso convencional.
- Por meio de solução VoIP completa, que inclui também o uso de terminais de telefonia IP ou mesmo computadores conectados por meio de acessos a Internet de banda larga.

No primeiro caso, as operadoras prometem reduções de custo menos generosas em relação ao custo de uma ligação convencional, pois ainda têm que considerar as eventuais taxas de interconexão com as outras operadoras de telefonia fixa.

Muitas operadoras de telefonia fixa no Brasil e no exterior já utilizam a tecnologia VoIP nos seus *backbones* de voz para tráfego de Longa Distância, o que já tem permitido uma redução de custos nas chamadas de LDN e internacional, mesmo sem o usuário final ter ciência deste fato

Entretanto, este ainda é o meio mais fácil de utilizar os serviços oferecidos por essas operadoras, uma vez que pode ser utilizado o telefone convencional como forma de acesso.

No segundo caso, como o assinante utiliza uma conexão de Internet de banda larga, as reduções de custo podem chegar a índices bem mais altos. Entretanto, o mercado de banda larga, primordial para este tipo de serviço, atingia apenas 2,28 milhões de usuários no Brasil no final de 2004, segundo o

Teleco. Contudo, ele estima que no final de 2005 este mercado deverá atingir 4,21 milhões de usuários.

Outro fator importante que contribui para a redução de custos é que parte dos serviços VoIP via Internet está sendo pago por meio de cartão de crédito no exterior, ou como serviço de valor adicionado, sem pagar ICMS.

Em qualquer lugar do mundo - ou em outra cidade ou estado brasileiro - basta ligar o aparelho à Internet de banda larga e a qualquer aparelho de telefone fixo para conversar com qualquer pessoa em qualquer lugar do planeta, como se estivessem na mesma cidade, pagando a tarifa de uma ligação local. Esta tecnologia converte voz em dados, tornando possível a transmissão da voz pela *World Wide Web*, ou simplesmente, pela Internet, denominada VoIP, promete revolucionar a indústria da telefonia.

Segundo Rodrigo Dienstmarm, vice-presidente da operadora GVT, "A Internet fez a noção de distância perder o sentido. Isto destrói os modelos de negócio das redes de telecomunicações convencionais". No Brasil, a tecnologia existe desde o segundo semestre de 2004, quando se tornou acessível para o consumidor residencial. Hoje um aparelho de VoIP custa em torno de R\$400,00. "Existe apenas o risco de um grande congestionamento na Internet que inviabilize momentaneamente as chamadas. Mas isto também acontece com as outras tecnologias", diz Rodrigo.

Outra empresa brasileira que opera com VoIP é a Primeira Escolha, lançou um único conversor que abrigue vários números de telefone de cidades diferentes, ou mesmo de outros países. "Os custos telefônicos com a tecnologia VoIP podem diminuir em até 80% em relação ao serviço convencional", diz o presidente da empresa, Mario Leonel Neto.

Não podemos esquecer ainda o *software* Skype, que pode ser baixado livremente na Internet, sem custo para os internautas. Para se ter uma idéia da dimensão do impacto do Skype no mercado de telecomunicações, até agosto de 2004 já se contabilizava mais de 18 milhões de *downloads* do programa (Fonte: Teleco Online). O *software* permite que os consumidores falem entre si, em qualquer lugar do mundo gratuitamente, desde que ambos estejam utilizando o *software* para se comunicar.

Nos Estados Unidos, onde a tecnologia está disponível há mais tempo, o VoIP é o preferido no mercado corporativo. Cinquenta e dois por cento das empresas norte-americanas têm projetos em ação para ter alguma forma de voz sobre IP, 46% possuem planos de implantar e apenas 2% não possuem interesse, segundo estudo da empresa de testes e monitoramento da Empirix.

A pesquisa, conduzida durante os eventos VoiceCon e Internet Telephony, também aponta que dois terços dos profissionais de telecomunicações se preocupa em colocar um telefone IP na mesa do CEO. O maior temor é a qualidade da voz. A segurança também é importante, sendo citada por 25% dos participantes como a questão principal. Para contornar este último problema, ou superar esta última barreira, fabricantes de equipamentos como Alcatel, 3Com e Avaya, firmas de *softwares* especializadas como a Symantec e consultores de segurança em sistemas, criaram nos EUA o VoIPSA (*Voice over Protocol Security Alliance*) para pesquisar soluções que tornem as redes VoIP mais seguras.

Um terço das empresas que planejam ter VoIP afirma não planejar passos para garantir a qualidade, mas 97% dos que já implantaram acabaram fazendo isto, o que indica que durante o projeto percebeu-se esta necessidade.

No Brasil, segundo o presidente da Associação Brasileira de Prestadoras de Serviço Telefônico Fixo Comutado (Abrafix), José Fernandes Pauletti: "É difícil mensurar o impacto. Hoje as fixas estão perdendo mais tráfego para o telefone móvel do que para o IP". As grandes concessionárias (Telefônica, Telemar e Brasil Telecom), todas associadas à Abrafix, têm soluções de telefonia IP para grandes corporações. Na visão de Pauletti, ainda vai demorar um ano ou mais para começarem a oferecê-las também ao cliente residencial. (Fonte: Jornal do Comércio – 15 de março 2005)

A preocupação com a segurança também está presente no mercado brasileiro. Uma pesquisa da IDC Brasil com 800 empresas brasileiras de médio e grande porte, entre dezembro de 2004 e janeiro de 2005, aponta que a segurança é a primeira preocupação quando se trata de Tecnologia da Informação (TI), tendo reflexos também nos sistemas de TI que suportam os serviços VoIP.

Como o VoIP depende da Internet, não podemos deixar de avaliar como vem se comportando este mercado.

Se de um lado os provedores de VoIP acirram a concorrência na Longa Distância, obrigando a Embratel a reduzir os seus preços, por outro lado a Embratel pretende utilizar o VoIP para penetrar no mercado de serviços locais e tem se beneficiado do crescimento dos serviços de comunicação de dados. Em resumo, em 2005 pudemos observar, pela primeira vez, resultados da estratégia de compra da Embratel pela Telmex e uma reversão de um quadro de prejuízos.

O mercado de Longa Distância com origem e destino em terminais fixos vem apresentando queda consistente devido, sobretudo, aos produtos substitutos (VoIP e MSN).

Observa-se também migração de parte do tráfego LD de origem fixo para origem móvel, onde há sérias restrições quanto a oferta de serviços.

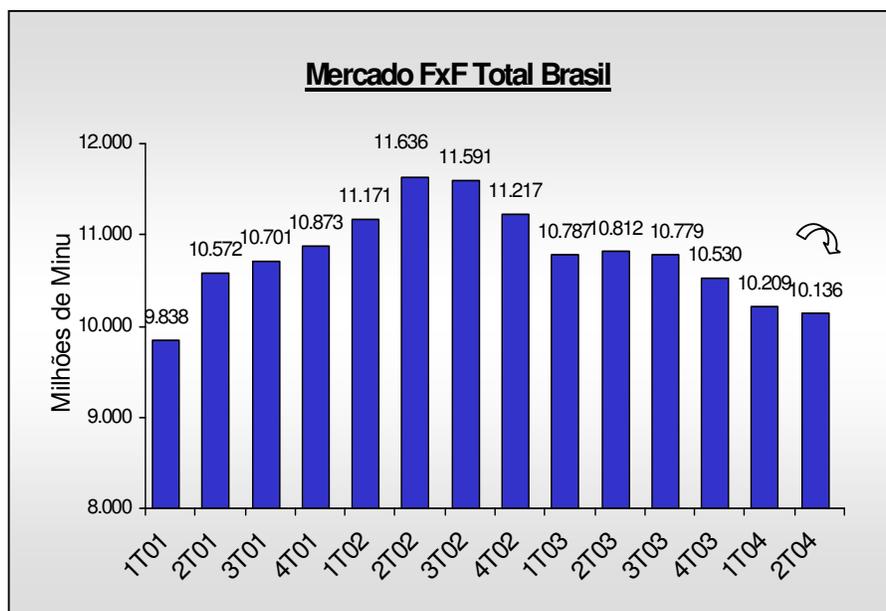


Gráfico 61 – Evolução do mercado Longa Distância de origem e destino em terminais fixos de 2001 a 2004. Fonte: TELECO

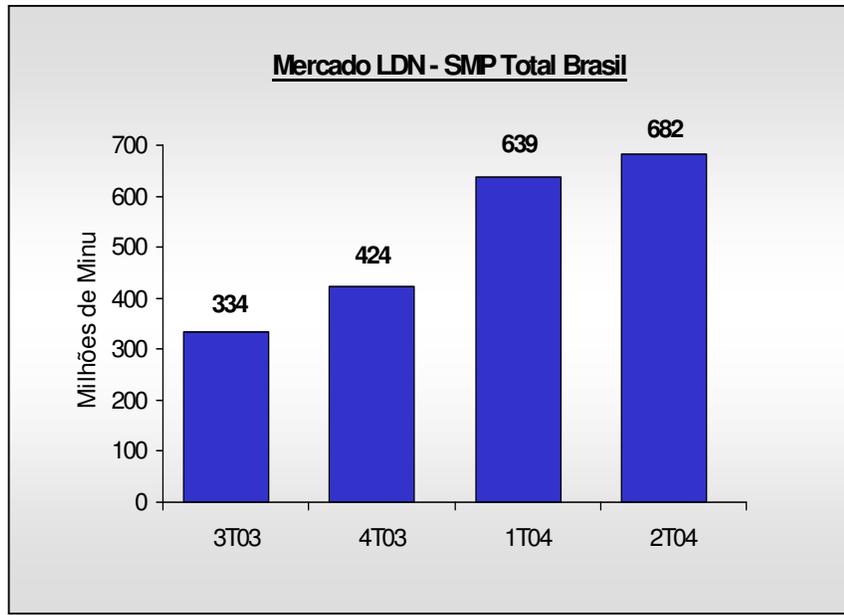


Gráfico 62 – Evolução do mercado de LDN com origem em terminais móveis de 2003 a 2004. Fonte: TELECO.

O cenário acima mostra a relevância esta ameaça para todas as empresas da indústria de telecomunicações que atuam no mercado de LDN. A situação é, no mínimo, assustadora.

No capítulo seguinte, discutem-se os resultados da pesquisa e como eles ajudaram a atingir o objetivo final da pesquisa, no que concerne a evidenciar a importância da ótica relacional em análises estratégicas no caso de empresas que atuam em alianças/redes tendo sempre em vista o arcabouço fornecido pelo referencial teórico e as limitações do método.