



**Alexandre Policarpo Gouvêa de Mendonça**

**As Implicações Estratégicas das Alianças e Redes  
na Obtenção de Vantagem Competitiva no Setor  
de Telecomunicações do País - Um Estudo de  
Caso nas Empresas Embratel, Oi e Vivo**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Teresia Diana Lewe van A. de Macedo-Soares

Rio de Janeiro  
Setembro de 2008

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



**Alexandre Policarpo Gouvêa de Mendonça**

**As Implicações Estratégicas das Alianças e Redes  
na Obtenção de Vantagem Competitiva no Setor  
de Telecomunicações do País - Um Estudo de  
Caso nas Empresas Embratel, Oi e Vivo**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-  
graduação em Administração da PUC-Rio. Aprovado  
pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares**  
Orientadora  
Departamento de Administração de Empresas – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Sandra Regina da Rocha Pinto**  
Departamento de Administração de Empresas – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Irene Raguenet Troccoli**  
FGV

**Prof. Nizar Messari**  
Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 02 de setembro de 2008

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

### **Alexandre Policarpo Gouvêa de Mendonça**

Graduou-se em Administração de Empresas pela Universidade Cândido Mendes – UCAM - em 1993. Formado em Finanças (MBA) pelo Instituto de Administração e Gerenciamentos de Empresas (IAG/PUC-Rio) em 1995. Atualmente trabalha na Empresa Brasileira de Telecomunicações – Embratel, na área de Negócios com Operadoras.

#### Ficha Catalográfica

Mendonça, Alexandre Policarpo Gouvêa de

As implicações estratégicas das alianças e redes na obtenção de vantagem competitiva no setor de telecomunicações no país : um estudo de caso nas empresas Embratel, Oi e Vivo / Alexandre Policarpo Gouvêa de Mendonça ; orientadora: Teresia Diana Lewe van A. de Macedo-Soares. – 2008.

238 f. : il.(color.) ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Estratégia. 3. Alianças estratégicas. 4. Telecomunicações. I. Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van A. de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD:658

À minha família e amigos,  
Pela compreensão e apoio.

## Agradecimentos

À minha mãe, Vera Lúcia, fonte de inspiração, que sempre ressaltou a importância do desenvolvimento intelectual e aprendizado contínuo.

Ao meu saudoso avô, José Maria, por tudo o que representou na minha vida.

À minha esposa, Márcia, pelo incansável apoio e paciência durante todo o processo de elaboração desta pesquisa, dedicando especial atenção à nossa filha Bettina.

À minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. T. Diana L. v. A de Macedo-Soares, que além de contribuir com o seu conhecimento, primou pelo rigor metodológico, o que foi fundamental para a qualidade desta pesquisa.

À minha estimada sogra, Vera, pelo empenho na revisão deste trabalho.

Aos professores que aceitaram participar da Comissão Examinadora desta pesquisa.

A todos os profissionais das empresas estudadas que contribuíram com a sua experiência para o sucesso deste estudo.

## Resumo

Mendonça, Alexandre Policarpo Gouvêa de; Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de. **As Implicações Estratégicas das Alianças e Redes na Obtenção de Vantagem Competitiva no Setor de Telecomunicações do País - Um Estudo de Caso nas Empresas Embratel, Oi e Vivo.** Rio de Janeiro, 2008. 238p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Considerando-se o modelo de negócios que norteia as operações das organizações, algumas indústrias apresentam características peculiares que as tornam distintas quando comparadas com as demais indústrias do mercado brasileiro. O setor de telecomunicações é um bom exemplo. Neste segmento, após o processo de privatização, observou-se a ocorrência de intensas transformações, com a existência de um cenário multifacetado, de competição, onde uma empresa pode ser classificada simultaneamente como cliente, fornecedora e concorrente de uma outra organização. Vale ressaltar a rápida obsolescência tecnológica, o que faz com que os participantes deste segmento antecipem movimentos estratégicos na disputa por parcela de mercado, a fim de atingirem suas metas financeiras. Neste contexto, o estabelecimento de alianças e redes estratégicas é uma realidade, onde as parcerias se apresentam com diversas características, conforme os objetivos previamente definidos. Esta pesquisa tem por finalidade avaliar as implicações estratégicas das alianças e redes na obtenção de vantagem competitiva no setor de telecomunicações brasileiro. Para tal, foi realizado um estudo de casos múltiplos com três empresas representativas do setor: a Embratel, a Oi e a Vivo. Além disso, estudou-se a influência das alianças sob a ótica de uma empresa fornecedora de equipamentos de telecomunicações, no caso, a Alcatel-Lucent. Para a realização da pesquisa, adotou-se a estratégia de triangulação dos métodos (YIN, 1996), que se baseia na investigação documental, no levantamento de percepções com a utilização de questionário estruturado, além do levantamento de percepções complementares por intermédio de entrevistas. Na etapa de tratamento e análises dos dados, utilizou-se o modelo genérico-integrativo de Macedo-Soares (2000) e o modelo SNA (Macedo-Soares, 2002) para a análise relacional. Os resultados evidenciaram a importância das alianças e das redes na

implementação das estratégias das operadoras. Além disso, foram identificados os fatores organizacionais das empresas que possibilitam capitalizar as suas forças, reduzindo as fraquezas, de forma a explorar as oportunidades e minimizar as ameaças existentes no ambiente externo.

## **Palavras-chave**

Estratégia; alianças estratégicas; telecomunicações



## Abstract

Mendonça, Alexandre Policarpo Gouvêa de; Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de (Advisor). **The Strategic Implications of the Networks and Alliances to Obtain Competitive Advantage at the Telecommunications Sector in the Country – A Case Study at Embratel, Oi and Vivo.** Rio de Janeiro, 2008. 238p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

When the business models that guide the operations of organizations are taken into account, some industries present different characteristics which distinguish them from others, this is the case in the Brazilian market too, as can be seen in its telecommunication sector. After privatization took effect, intense transformation in this segment became more than visible in a multifaceted competitive scenario simultaneously classifying companies as customers, suppliers and competitors of another organization. It is worthwhile to emphasize that rapid technological obsolescence forces the stakeholders in this sector to predict strategies to fight for market-share so that they can reach their financial targets. In these circumstances, coalition and strategic networks do play an important role seeing that due to their predefined goals the partnerships involved have different features. The aim of this research is to evaluate the strategic implications of allies and networks as a way to gain competitive advantage in the Brazilian telecommunication market. As a result, a study of multiple cases, using three companies, Embratel, Oi and Vivo was performed. Besides this, the influence of agreements with a supplier of telecommunication equipment, Alcatel-Lucent was also carried out. In order to accomplish this undertaking, the triangular strategy of methods (YIN, 1996), which is based on systematic investigation of documents and perceptions using a structured questionnaire as well as complementary follow-up interviews were performed. Data were analyzed using the Macedo-Soares generic integrated model (2000) while the SNA model (Macedo-Soares, 2002) was applied to the relational analysis. The results demonstrated the importance of alliances and the implementation of the market players' strategic networks. In addition to this, organizational factors of the

companies, which allow them to capitalize on their strengths, consequently reducing their weaknesses so as to exploit opportunities and minimizing existing external threats, were identified.

## **Keywords**

Strategy; strategic alliances; telecommunications.

## Sumário

1. O Problema	17
1.1. Introdução	17
1.2. Objetivos da Pesquisa	21
1.2.1. Objetivo Maior	21
1.2.2. Objetivos Intermediários	22
1.3. Relevância do Estudo	23
1.4. Delimitação	27
1.5. Estrutura da Dissertação	28
2. Referencial Teórico	29
2.1. Revisão da Literatura	29
2.2. Fundamentação Teórica	39
2.2.1. Conceitos Centrais	39
2.2.1.1. Estratégia	39
2.2.1.2. Alianças	40
2.2.1.3. Alianças Estratégicas	40
2.2.1.4. Grupo Estratégico	40
2.2.1.5. Ego-rede	41
2.2.1.6. Rede de Valor	41
2.2.1.7. Redes Estratégicas	41
2.2.2. Os Tipos de Alianças Estratégicas	42
2.2.3. A Cadeia de Valor Genérico de uma Operadora	43
2.2.4. Pressupostos	46
2.2.5. Ferramental Utilizado na Pesquisa	47
2.2.5.1. Modelo Macedo-Soares (2000) Para Análise da Adequação Estratégica	47
2.2.5.2. Modelo Macedo-Soares (2002) para Análise Relacional (SNA)	50
2.2.6. Variáveis, Construtos e Indicadores do estudo	54
3. Metodologia	65
3.1. Tipo de Pesquisa	65
3.2. Seleção das Empresas	69
3.3. Seleção dos Sujeitos	69
3.4. Pesquisa Bibliografia	72
3.5. Coleta de Dados	73
3.5.1. Investigação Documental / Telematizada	73
3.5.2. Levantamento de Percepções do Tipo Survey	74
3.5.3. Levantamento de Informações Complementares por meio de Entrevistas	76
3.5.4. Observação Participativa	77
3.6. Tratamento dos Dados	77
3.7. Limitações do Método	83

4. Resultados	86
4.1. A Reestruturação das Telecomunicações no Brasil	86
4.1.1. A Privatização	87
4.1.2. A Telefonia Fixa no Brasil	91
4.1.3. A Telefonia Móvel no Brasil	92
4.1.4. As Assimetrias Regulatórias	95
4.2. O Arcabouço Regulatório	96
4.2.1. A Anatel	98
4.2.1.1. Missão, Atribuições e Características da Anatel	99
4.3. Perfil das Empresas Estudadas	100
4.3.1. Embratel	100
4.3.1.1. Dados Gerais	100
4.3.1.2. A Estratégia da Embratel	104
4.3.1.3. Os Fatores Organizacionais	107
4.3.1.4. O Mapeamento da Ego-Rede da Embratel	112
4.3.1.4.1. Os Principais Atores Estratégicos / Parceiros da Embratel	112
4.3.1.4.2. As Principais Alianças com Cada Parceiro	113
4.3.1.4.3. As Características das Alianças da Ego-Rede	115
4.3.1.4.4. Representação Gráfica da Ego-Rede da Embratel	116
4.3.1.4.5. As Implicações Estratégicas, no Nível da Indústria, da Rede de Alianças	117
4.3.1.4.6. O Desempenho da Embratel	123
4.3.1.5. A Cadeira de Valor Embratel	127
4.3.2. Oi	128
4.3.2.1. Dados Gerais	128
4.3.2.2. A Estratégia da Oi	130
4.3.2.3. Os Fatores Organizacionais	132
4.3.2.4. O Mapeamento da Ego-Rede da Oi	137
4.3.2.4.1. Os Principais Atores Estratégicos / Parceiros da Oi	137
4.3.2.4.2. As Principais Alianças com Cada Parceiro	139
4.3.2.4.3. As Características das Alianças da Ego-Rede	141
4.3.2.4.4. Representação Gráfica da Ego-Rede da Oi	142
4.3.2.4.5. As Implicações Estratégicas, no Nível da Indústria, da Rede de Alianças	143
4.3.2.4.6. O Desempenho da Oi	146
4.3.2.5. A Cadeira de Valor Oi	148
4.3.3. Vivo	150
4.3.3.1. Dados Gerais	150
4.3.3.2. A Estratégia da Vivo	153
4.3.3.3. Os Fatores Organizacionais	155
4.3.3.4. O Mapeamento da Ego-Rede da Vivo	160
4.3.3.4.1. Os Principais Atores Estratégicos / Parceiros da Vivo	160
4.3.3.4.2. As Principais Alianças com Cada Parceiro	161
4.3.3.4.3. As Características das Alianças da Ego-Rede	162
4.3.3.4.4. Representação Gráficas da Ego-Rede da Vivo	164
4.3.3.4.5. As Implicações Estratégicas, no Nível da Indústria, da Rede de Alianças	165
4.3.3.4.6. O Desempenho da Vivo	172
4.3.3.5. A Cadeira de Valor Vivo	174

4.3.4. A Alcatel-Lucent	175
4.3.4.1. Visão Geral	175
4.3.4.2. As Alianças Estratégicas sob a Ótica do Fornecedor	176
4.4. Adequação Estratégica nos Casos Estudados	178
5. Discussões dos Resultados	191
5.1. Confronto entre a Análise “Tradicional” e a Análise “Relacional”	191
6. Conclusões	200
7. Referências Bibliográficas	204
8. Anexos	211

## Lista de figuras

Figura 1 - A Rede de Valor – Brandenburger & Nalebuff	24
Figura 2 - A Cadeia de Valor – Porter (1985)	43
Figura 3 - A Cadeia de Valor Genérico de uma Operadora	45
Figura 4 - Modelo Genérico Integrativo – GI (Macedo-Soares, 2000)	49
Figura 5 - Modelo SNA (Macedo-Soares, 2002)	52
Figura 6 - Etapas da Pesquisa	66
Figura 7 - Metodologia para o Desenvolvimento e Avaliação de Questionário – Macedo-Soares & Neves (2002)	75
Figura 8 - Triangulação dos Métodos – Yin (1996)	85
Figura 9 - PIB per Capita	90
Figura 10 - Quantidade de Telefones Fixos e Móveis	90
Figura 11 - Outros Serviços de Comunicação (R\$ milhões)	91
Figura 12 - Informações Gerais sobre a Telefonia Fixa	92
Figura 13 - O Organograma da Anatel	99
Figura 14 - A Estratégia Adotada pela Embratel	106
Figura 15 - Atores Estratégicos da Embratel	112
Figura 16 - A ego-rede da Embratel	116
Figura 17 - Escopo de Serviços da Embratel	117
Figura 18 - Escopo das Alianças / Redes da Embratel	118
Figura 19 - Escopo Geográfico das Alianças da Embratel	118
Figura 20 - Centralidade da Empresa Focal – Embratel	119
Figura 21 - A Embratel Ocupando uma Posição Central em sua Rede	119
Figura 22 - Embratel – Acesso aos Recursos-chave	121
Figura 23 - Embratel – A Força das Conexões	121
Figura 24 - Embratel – A Natureza dos Laços	122
Figura 25 - <i>Market Share</i> dos Minutos Tarifados de Longa Distância Nacional (LDN)	125

Figura 26 - <i>Market Share</i> dos Minutos Tarifados de Longa Distância Internacional (LDI)	126
Figura 27 - A Cadeia de Valor Embratel	128
Figura 28 - A Abrangência de Atuação da Oi	137
Figura 29 - A Ego-rede da Oi	143
Figura 30 - Centralidade da Empresa Focal – Oi	143
Figura 31 - A Cadeia de Valor Oi	149
Figura 32 - A Estratégia Adotada pela Vivo	154
Figura 33 - Atores Estratégicos da Vivo	160
Figura 34 - A Ego-rede da Vivo	164
Figura 35 - Escopo de Serviços da Vivo	166
Figura 36 - Escopo das Alianças / Redes da Vivo	166
Figura 37 - Escopo Geográfico das Alianças da Vivo	167
Figura 38 - A Centralidade da Empresa focal – Vivo	167
Figura 39 - A Vivo Ocupando uma Posição Central em sua Rede	168
Figura 40 - Vivo – Acesso aos Recursos-chsve	169
Figura 41 - Vivo – Acesso das Conexões	170
Figura 42 - Vivo – A Natureza dos Laços	170
Figura 43 - A Cadeia de Valor Vivo	175
Figura 44 - A Macro Ego-rede das Empresas Estudadas	179
Figura 45 – Comparação Gráfica das Análises “Tradicional” e “Relacional”	199

## Lista de tabelas

Tabela 1 - Doz & Hamel (2002)	36
Tabela 2 - Tipos de Alianças Estratégicas (Macedo-Soares & Tahuata, 2002) – Adaptada para a Indústria de Telecomunicações	43
Tabela 3 - Categoria dos Construtos / Descrição – Modelo Macedo-Soares (2002) – SNA	51
Tabela 4 - Atributos Necessários / Desejáveis para Cada Variável Principal Independente, para a Gestão Estratégica, Orientada aos Clientes, Adaptada para o Setor de Telecomunicações	55
Tabela 5 - Construtos para a Análise Relacional – Nível da Indústria (Macedo-Soares, 2002)	57
Tabela 6 – Construtos para a Análise Relacional – Nível Corporativo da Empresa Focal	58
Tabela 7 – Construtos para a Análise Relacional – Nível da Indústria – para o Setor de Telecomunicações	62
Tabela 8 – Construtos para a Análise Relacional – Nível Corporativo da Empresa Focal – para o Setor de Telecomunicações	63
Tabela 9 – Composição dos Indicadores de Desempenho para a Avaliação das Empresas do Setor de Telecomunicações	64
Tabela 10 – Relação dos Respondentes Embratel	70
Tabela 11 – Relação dos Respondentes Vivo	71
Tabela 12 – Métodos Utilizados	79
Tabela 13 – Privatização no Segmento de Telefonia Fixa (PGO)	88
Tabela 14 – Privatização no Segmento de Telefonia Móvel (PGO)	89
Tabela 15 – Investimentos Embratel	103
Tabela 16 – Implicações Estratégicas dos Fatores Organizacionais em Termos de Forças e Fraquezas	108
Tabela 17 – Principais Características das Alianças entre a Embratel e os seus Atores-chave	115
Tabela 18 – Implicações Estratégicas da Ego-rede da Embratel no Nível da Indústria	123



Tabela 19 – Indicadores de Desempenho Embratel – Valores	124
Tabela 20 – Índice de Reclamações Embratel	127
Tabela 21 – Implicações estratégicas dos Fatores Organizacionais em Termos de Forças e Fraquezas – Oi	133
Tabela 22 – Principais Características das Alianças entre a Oi e os seus Atores-chave	141
Tabela 23 – Implicações Estratégicas da Ego-rede da Oi no Nível da Indústria	145
Tabela 24 – Indicadores de desempenho Oi	146
Tabela 25 – <i>Market Share</i> de Telefonia Móvel	147
Tabela 26 – Índice de Reclamações Oi – Telefonia Móvel	147
Tabela 27 – Índice de Reclamações Oi – Telefonia Fixa	148
Tabela 28 – Implicações Estratégicas dos Fatores Organizacionais em Termos de Forças e Fraquezas – Vivo	156
Tabela 29 – Principais Características das Alianças entre a Vivo e os seus Atores-chave	163
Tabela 30 – Implicações Estratégicas da Ego-rede da Vivo no Nível da Indústria	171
Tabela 31 – Indicadores de Desempenho Vivo	172
Tabela 32 – <i>Market Share</i> de Telefonia Móvel	173
Tabela 33 – Índice de Reclamações Vivo	176
Tabela 34 – A Rede de Valor do Grupo Estratégico (Embratel, Oi e Vivo)	181
Tabela 35 – Implicações Estratégicas dos Fatores Macro-Ambientais Relativas ao Grupo Estratégico, nos Setores Político, Econômico, Demográfico e Sócio-cultural	182
Tabela 36 – Confrontação das Alianças Estratégicas sob a Ótica “Tradicional” e “Relacional” – Análise das Oportunidades e Ameaças	192

# 1 O problema

## 1.1. Introdução

O final do século XX apresentou transformações significativas no ambiente de negócios. A chamada revolução da informação fez com que os relacionamentos entre clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros fossem reavaliados, de forma a possibilitarem novas adaptações, tendo em vista os diferentes cenários de competição. Neste ambiente, exerceu papel de fundamental importância a indústria de telecomunicações, que deixou de ter, como principal objetivo, promover a ligação entre pessoas. No caso, esta indústria passou a desempenhar função de caráter estratégico, alinhando-se à indústria de informática, de forma a desenvolver a convergência de voz e de transmissão de dados e de imagens, com amplitude transnacional.

Este intercâmbio eletrônico de informações alterou sensivelmente a forma pelas quais as organizações realizam negócios e permitiu a aplicação de métodos gerenciais mais modernos, além de facilitar a previsão de demandas em determinados mercados. Contribuiu, ainda, para a disseminação do conhecimento a uma velocidade jamais vista, tornando o ambiente competitivo muito mais complexo com novas variáveis de análise.

Estas transformações tecnológicas que impactaram sensivelmente o setor foram alavancadas pela privatização das empresas, que alcançou tanto os países industrializados da América do Norte e da Europa, como os menos desenvolvidos da Ásia e da América Latina. Contudo, as características de cada modelo de privatização diferiram substancialmente entre si.

Nos países industrializados, como os Estados Unidos e a Grã-Bretanha, as reformas na indústria de telecomunicações originaram-se em decorrência de

pressões internas dos grandes grupos multinacionais, demandantes de serviços mais eficientes, sofisticados e diversificados.

Já nos países “periféricos”, como os da América Latina, geralmente notamos que o setor era monopolista, controlado pelo Estado ou de propriedade estatal. Neste caso, tendo em vista a crise fiscal que abalou estes países, os governos sentiram dificuldade em financiar as reformas exigidas na indústria das telecomunicações. Com isto, as reestruturações assumiram um caráter defensivo e de controvérsia política, pois a solução para o problema implicava a transferência total ou parcial de bens públicos, em muitos casos, para o capital estrangeiro.

Neste contexto inseriu-se o Brasil, onde a abertura do espaço para a concorrência nas telecomunicações ocorreu somente em 1998, com a aprovação da Lei Geral de Telecomunicações - LGT e a posterior privatização do Sistema Telebrás e da Embratel.

Como premissas que nortearam a reestruturação do setor de telecomunicações no Brasil, podemos citar a idéia de que um ambiente competitivo era melhor do que um ambiente monopolístico. Um segundo fator dizia respeito ao papel do Estado, onde este deveria exercer a função de regulador, ao invés de provedor de serviços. Como consequência, o consumidor passaria a ter uma escolha maior de produtos e uma relação preço/custo mais justa.

Portanto, dois princípios básicos se destacaram no programa de privatizações das telecomunicações no Brasil: o ingresso da competição na exploração dos serviços, e a universalização do acesso aos serviços básicos, com metas pré-definidas a serem acompanhadas pelo órgão regulador.

Daí decorreram os principais objetivos do modelo de privatização brasileiro:

- Tornar o setor de telecomunicações mais competitivo, onde o Estado passou a exercer o papel de regulador, ao invés de provedor. Este novo perfil de atuação garantiu o nível mínimo de qualidade na prestação de serviços pelas operadoras e refletiu-se diretamente na satisfação dos consumidores;
- Criar oportunidades de investimentos e de desenvolvimento tecnológico, uma vez que o ambiente se tornou mais competitivo, considerando-se a acentuada obsolescência nesta indústria;

- Alinhar o desenvolvimento do setor com o desenvolvimento do país, por meio de cobertura dos serviços nas diversas regiões e classes de renda, promovendo condições de utilização de práticas de tarifas justas e alcançando as metas de serviço universal;
- Maximizar o valor de vendas das empresas estatais, apesar da introdução da competição no setor e de metas de universalização a serem cumpridas pelos novos “players” da indústria;

Com relação ao cenário do modelo de telecomunicações adotado, após o processo de privatizações existiam duas opções junto ao Ministério das Comunicações. A primeira era a opção de se terem operadoras de abrangência nacional, resultante da fusão das teles estaduais e da Embratel. A outra hipótese seria a existência de operadoras regionais.

Esta última opção foi a escolhida, tendo em vista a possibilidade da focalização de maiores investimentos por regiões do País. Além disso, a regionalização facilitaria o trabalho do órgão regulador, uma vez que, havendo vários competidores no mercado, o risco da existência de monopólio era reduzido. Por fim, a regionalização também permitiria a criação de incentivos ao alcance dos objetivos de investimento e de cumprimento das metas de universalização.

Outro fator avaliado durante o processo de privatizações foi a questão relativa à estrutura de mercado, ou seja, a conveniência, ou não, de impor limites à quantidade de empresas por região. Ou seja, haveria a presença de duas operadoras por região (duopólio) ou um número ilimitado de empresas atuando na mesma região.

A primeira opção oferecia algumas vantagens, tais como a facilidade do planejamento do processo de outorga e as restrições à guerra de preços com a competição limitada. Contudo, também poderia resultar em formas de atuação indesejáveis entre as operadoras, que poderiam monopolizar determinadas regiões e competir apenas na conquista de áreas mais rentáveis, o que dificultaria a atuação do órgão regulador.

Por este motivo, a escolha foi pelo número ilimitado de operadoras como sendo a meta de médio prazo, enquanto que, no curto prazo, a opção foi por uma

única empresa na região, denominada *incumbente*, e uma única operadora de alcance nacional para os serviços de longa distância.

Um outro ponto relevante na definição da estrutura de mercado dizia respeito à segmentação do tipo de serviço a ser prestado, ou seja, à separação dos serviços de telefonia local daqueles da longa distância, bem como à estrutura de competição para cada um deles. Mesmo tendo em vista que a possibilidade de introdução da competição para os serviços de longa distância era maior, o modelo pressupunha a competição também para os serviços de prestação de telefonia local.

Com relação às restrições e obrigações das antigas operadoras (as *incumbentes*) e dos novos entrantes, ficou estabelecido que seriam definidas obrigações diferenciadas. Isto porque as operadoras antigas teriam uma situação inicial de vantagem, uma vez que dispunham de um período inicial de monopólio até que os concorrentes ingressassem na indústria. Além disso, já possuíam tanto infra-estrutura instalada como também base de clientes e fluxo de caixa, além de marca já reconhecida. Portanto, a Agência Nacional de Telecomunicações – Anatel, enquanto órgão regulador, inicialmente impôs às *incumbentes* a regulação tarifária, a continuidade e a qualidade no atendimento, o cumprimento aos requisitos de universalização, e a transparência de custos. Já para os novos entrantes, as exigências iniciais foram a apresentação de um plano de negócio viável, a aplicação de tarifas razoáveis, a contribuição para o financiamento do serviço universal, e a demonstração de capacidades técnica e de marketing.

A instauração de um ambiente competitivo na indústria de telecomunicações brasileira foi concebida para ser um processo gradual. Inicialmente, o país foi dividido em três regiões, cada uma delas sendo servidas por uma empresa resultante da segregação do Sistema Telebrás. Essas organizações, tendo em vista o seu contrato de concessão, teriam a responsabilidade de prestar serviços locais e de longa distância, além de serviço interurbano, tanto intra-estadual quanto interestadual, apenas dentro das suas respectivas áreas de atuação.

A Embratel, por sua vez, continuaria atuando com abrangência nacional, prestando serviços de longa distância intra-estadual, interestadual e internacional, o que implicou, portanto, a existência de competição inicial entre as operadoras regionais e a Embratel apenas nos serviços de longa distância intra-estaduais.

Os novos entrantes, por sua vez, foram autorizados a prestar qualquer serviço em qualquer parte do país. Contudo, inicialmente, as licenças limitaram-se à mesma região geográfica, bem como aos mesmos serviços das operadoras regionais. Estas empresas passaram a ser denominadas empresas-espelho das *incumbentes*. Entretanto, à medida que ganharam participação de mercado e incremento da capacidade de investimento, elas puderam obter autorização para expandir o seu escopo de atuação geograficamente, até cobrirem todo o território nacional. A partir daí, não houve qualquer restrição à sua atuação, tanto em termos geográficos, quanto ao tipo de serviço a ser prestado.

Como as restrições impostas às novas empresas e à Embratel foram temporárias, o cenário previsto a partir de 2003 pressupunha a livre concorrência entre todos os participantes da indústria, sendo removida toda e qualquer restrição regional e de serviços.

Face ao ambiente dinâmico da indústria de telecomunicações, os modelos estratégicos tradicionais não contemplam as implicações da formação das alianças e redes das empresas envolvidas nesta indústria. E o cenário atual demanda a criação de tais alianças, com a finalidade de obtenção de vantagem competitiva, por meio da maximização das oportunidades e da redução das ameaças externas. O problema principal que se coloca nesta pesquisa remete à seguinte pergunta: **Por meio de quais características das suas alianças e redes, a Embratel, a Oi e a Vivo obtêm vantagem competitiva na indústria de telecomunicações brasileira?**

## **1.2. Objetivos da pesquisa**

### **1.2.1. Objetivo maior**

O objetivo maior desta pesquisa consistiu no enfoque de questões referentes à gestão estratégica de empresas. Baseada nos modelos elencados no referencial teórico, a pesquisa teve, por finalidade, descrever a conduta adotada por três empresas representativas da indústria de telecomunicações no Brasil, onde foi avaliada a relevância da formação de alianças e redes com vistas à obtenção de

uma posição de vantagem competitiva. A importância da formação de alianças e redes também foi analisada sob um diferente enfoque, ou seja, sob o olhar de uma empresa fornecedora de equipamentos de telecomunicações. Mediante estas análises esperou-se contribuir para a melhoria do processo de tomada das decisões estratégicas que permeiam as organizações que atuam em ambientes competitivos dinâmicos, além de possibilitar, aos participantes das empresas estudadas, uma reflexão sobre a forma de sua atuação no ambiente de negócios, no qual a formação de alianças e redes estratégicas é crítica.

### **1.2.2. Objetivos intermediários**

Após o processo de privatização, ocorrido na indústria de telecomunicações em 1998, o setor sofreu transformações consideráveis e a busca por parcela de mercado tornou-se condição “sine qua non” para a sobrevivência dos competidores. Para uma análise criteriosa da formação de alianças das empresas, objeto deste estudo de caso, preliminarmente fez-se necessária a identificação do posicionamento estratégico de cada uma delas, frente aos novos cenários do setor. Esta análise possibilitou o estabelecimento da correlação com as ações estratégicas, facilitando uma melhor compreensão da formação das alianças viabilizadoras da obtenção de um diferencial competitivo. Portanto, o estudo permitiu ao pesquisador responder às seguintes perguntas: (i) as empresas tiveram condições de alavancar a sua conduta, de forma a otimizar o seu posicionamento estratégico com a formação de alianças e redes? (ii) a formação de alianças e redes é essencial para a manutenção da competitividade das empresas no setor?

Para responder às perguntas anteriores, algumas outras questões mereceram especial atenção. Senão vejamos:

- 1) Qual é a estratégia adotada por cada uma das empresas estudadas?
- 2) Quais são os atores estratégicos e parceiros das empresas estudadas?
- 3) A estratégia adotada por cada uma das empresas tem o potencial para capitalizar as forças constituídas pelos fatores organizacionais, reduzindo

as fraquezas de modo a explorar efetivamente as oportunidades e neutralizar as ameaças, tendo em vista as suas características?

- 4) Quais são as principais alianças estratégicas firmadas com os parceiros?
- 5) Quais são as características das alianças, considerando a ego-rede das três empresas analisadas?
- 6) Considerando as alianças/redes estratégicas das empresas estudadas, quais são as suas implicações estratégicas, no nível da indústria, em termos de constituírem oportunidades e ameaças, reais e potenciais, de acordo com as suas características?
- 7) Qual é o desempenho das empresas, tendo em vista as ferramentas metodológicas utilizadas?
- 8) A estratégia adotada pelas empresas estudadas teria o potencial para explorar as oportunidades e reduzir as ameaças criadas pelos atores-chave e pelos fatores macro-ambientais, ao assumirem os seus respectivos papéis?
- 9) Em quanto a confrontação entre a análise "tradicional" versus a análise "relacional" agrega valor, tomando-se como referência as estratégias dominantes e o desempenho das empresas estudadas?

### **1.3. Relevância do estudo**

A presente pesquisa apresenta relevância tanto sob o aspecto acadêmico quanto empresarial.

O termo estratégia empresarial, especialmente para o setor de telecomunicações, merece especial atenção, tendo em vista os movimentos estratégicos ocorridos durante o processo de privatização, onde consórcios de empresas adquiriram licenças pré-estabelecidas pelo órgão regulador, a Anatel, com a finalidade de prestação de serviços nas diversas regiões do Brasil. Há de se considerar as subseqüentes fusões e aquisições, configurando a formação de grandes blocos empresariais, o que possibilitou a ampliação do escopo de serviços ofertados aos clientes. Assim sendo, nada mais premente e necessário do que a



avaliação das tendências do mercado e, paralelamente, a monitoração dos movimentos de alguns “players”, como forma de compreender as iniciativas estratégicas para a aquisição de uma posição de vantagem competitiva.

Neste contexto, vale lembrar Bailey (1997) ao afirmar que, para algumas indústrias - neste caso, inclui-se a de telecomunicações - a arena competitiva é definida pelas políticas públicas. Assim, o macro ambiente político constitui uma variável de relevante importância no processo de análise e formulação da estratégia. Decisões de investimentos devem levar em consideração a regulamentação vigente; caso contrário, a empresa investidora poderá ferir cláusulas regulatórias, o que implicará em sanções e comprometerá a sua imagem perante a sociedade.

Na maioria das vezes, ao nos referirmos às empresas em uma indústria, as posicionamos como concorrentes entre si. Esta abordagem constitui uma forma equivocada de ver as coisas. Existem situações nas quais as empresas necessitam estabelecer alianças, com o intuito de oferecer um maior valor agregado aos clientes e auferir benefícios superiores. A formação de alianças e redes pode se configurar em uma ação estratégica muito interessante, principalmente quando as vantagens são bilaterais.

Brandenburger e Nalebuff (1996) citam a necessidade de a organização definir a sua Rede de Valor, onde não apenas os clientes, fornecedores e concorrentes são importantes, mas os complementadores, enquanto potenciais parceiros. Segundo eles **“um *player* é seu complementar se os fregueses valorizam mais o seu produto quando eles têm o produto do outro *player* do que quando têm o seu produto isoladamente”** (p. 29).

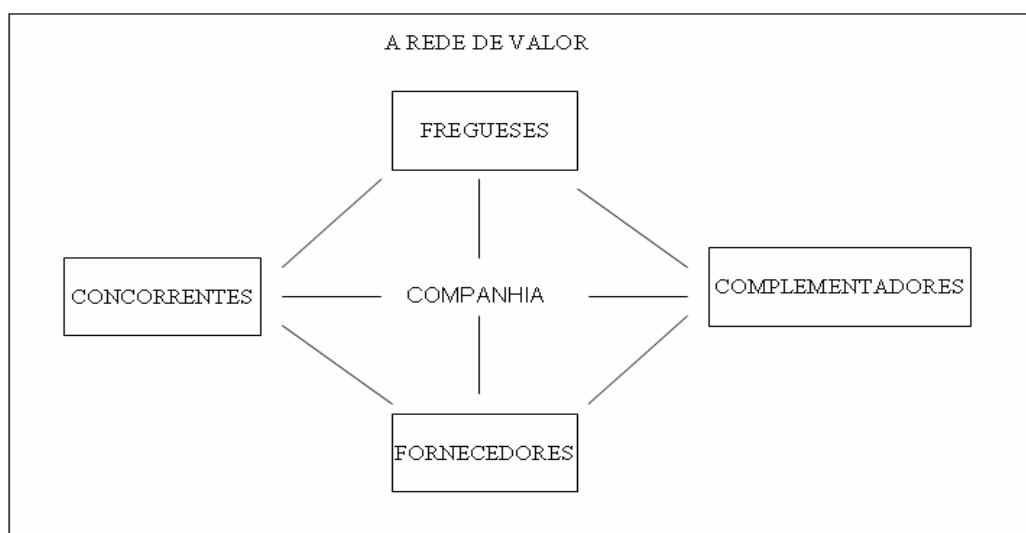


Figura 1: A Rede de Valor – Brandenburger & Nalebuff (1996)

Focalizar um único *player* ou um único relacionamento produz uma visão míope do cenário no qual a empresa atua. Por conseguinte, focalizar o quadro com mais abrangência pode revelar novas oportunidades estratégicas.

Esta pesquisa oferece, aos diversos profissionais de mercado, a possibilidade de reflexão sobre as mudanças ocorridas em uma determinada indústria, as suas novas necessidades e peculiaridades. E, por meio de um estudo de casos múltiplos, permite demonstrar até que ponto é importante a constituição de alianças e de redes como iniciativa estratégica, de forma a aproveitar as oportunidades de mercado, reduzir as ameaças, além de desenvolver os seus recursos internos, por meio da capitalização das suas forças e da minimização dos seus pontos fracos.

Quanto aos fins acadêmicos, o estudo em questão permite avaliar as ações organizacionais em um ambiente de transformação, correlacionando-as aos modelos estratégicos elencados no referencial teórico. Esta, portanto, é uma boa oportunidade para a verificação do nível de consistência destes modelos à luz de um cenário de incertezas, onde diversas são as variáveis em jogo para que uma organização se mantenha na liderança de mercado.

As operadoras escolhidas para o estudo de casos múltiplos foram a Embratel, a Oi e a Vivo. Com relação à empresa fornecedora, optou-se pela Alcatel-Lucent.

A escolha da Embratel deveu-se à sua importância no setor de telecomunicações brasileiro. A Embratel transmitiu a chegada do homem à Lua, em 1969. Em 1975, ela implantou o serviço de Discagem Direta Internacional (DDI), ligando o Brasil a vários outros países. Possui abrangência de atuação nacional, com um extenso *portfólio* de serviços, incluindo telefonia local para o mercado residencial e rede de dados para o segmento corporativo, além de comunicação via satélite para diversas regiões do planeta.

A Oi é uma das maiores empresas de telecomunicações do Brasil, em faturamento e em quantidade de telefones instalados. Controlada por empresas nacionais, presta serviços convergentes e integrados de telecomunicações, disponibilizando transmissão de voz local e em longa distância, além de telefonia móvel, comunicação de dados, internet e entretenimento. Em setembro de 2006, possuía 28,1 milhões de clientes, sendo 14,4 milhões de telefonia fixa, 12,6 milhões de telefonia móvel e 1 milhão de usuários de banda larga.

A Vivo é controlada pelos grupos Portugal Telecom e Telefônica. Entre seus diferenciais competitivos destacam-se a constante busca na excelência da prestação de serviço, com foco na qualidade em todos os pontos de contato do cliente com a operadora, os serviços de transmissão de dados em banda larga baseada na rede de terceira geração e o amplo *portfólio* de produtos e serviços. Além disso, desenvolve projetos visando à preservação do meio ambiente, como, por exemplo, a iniciativa de recolhimento de baterias usadas onde, em 2006, foram coletadas mais de 105 mil unidades. E, para promover a educação ambiental, a operadora atua com o Programa de Gerenciamento de Resíduos, que ensina a manejar corretamente todo o material produzido e descartado pela empresa.

Finalmente, a Alcatel-Lucent provê soluções que permitem aos seus clientes, sejam eles provedores privados ou empresas governamentais, ofertarem, aos seus clientes finais, serviços de voz, de dados e de vídeo. É uma fornecedora líder em equipamentos de telefonia fixa e móvel, de acesso a banda larga e de tecnologia de Internet. Possui 79 mil empregados e opera em mais de 130 países, o que a torna uma empresa global. Em 2006, obteve receita de 18,3 bilhões de euros.

A escolha das três operadoras supracitadas deveu-se à sua representatividade nos diferentes segmentos do setor de telecomunicações. A Embratel é, atualmente, líder de mercado de chamadas de longa distância nacional (LDN) e internacional (LDI). A Vivo possui liderança no segmento de telefonia móvel. E, finalmente, a Oi possui expressiva participação no segmento de telefonia fixa, além de estabelecer movimentos estratégicos com o objetivo de se firmar como a maior operadora nacional e de competir com as grandes operadoras controladas por capital estrangeiro. Por estas razões, não foram consideradas, no estudo, outras operadoras, como, por exemplo, a Claro, a Tim e a Intelig, dentre outras.

Informações mais detalhadas sobre as empresas citadas acima serão fornecidas na seção 3.2 – Seleção das Empresas e na seção 4 – Resultados.

#### 1.4. Delimitação

O presente estudo foi realizado para o setor de telecomunicações, considerando-se três empresas de representatividade na indústria: Embratel, Oi e Vivo. Incluiu-se, também, uma empresa fornecedora, conforme mencionado acima.

A formação de grandes conglomerados organizacionais pressupõe a possibilidade de oferta de uma grande variedade de serviços. Assim, a tendência da convergência dos serviços de dados e de voz é uma realidade, onde as telefonia fixa, móvel e de longa distância estabelecem uma complementaridade, incrementando o poder competitivo das empresas proprietárias. As empresas selecionadas possuem expressiva posição de mercado nos segmentos acima, o que as justifica como objeto de estudo.

A delimitação geográfica é o território nacional. As organizações prestam serviços de telecomunicações nas áreas de concessão adquiridas durante os leilões de privatização. Portanto, as composições das alianças e das redes destas organizações pressupõem o atendimento à totalidade de sua carteira de clientes, considerando-se as áreas de atuação legal.

Com relação aos aspectos regulatórios, o trabalho levou em consideração a legislação do Serviço Telefônico Fixo Comutado - STFC, uma vez que esta rege a atuação de empresas de telefonia fixa, de LDN e de LDI - casos da Oi para o segmento de telefonia fixa, e da Embratel para LDN e LDI. Considerou-se, também, a legislação do Serviço Móvel Pessoal - SMP, direcionador de atuação das operadoras de telefonia móvel, casos da Vivo e da Oi, que atua no segmento de celulares.

Quanto ao espaço temporal da pesquisa, foi definido o período de 2005 a 2007 para a análise de indicadores de desempenho das três empresas. Apenas para o levantamento do *market share* do segmento de telefonia móvel, ampliou-se o espaço temporal para os dois primeiros meses de 2008. Para a identificação das tendências do setor de telecomunicações e alguns movimentos estratégicos estabelecidos pelas empresas estudadas, foram obtidas informações datadas em 2008.

Esta escolha se explica pelo fato de que, em 2004, as primeiras privatizações do setor completaram seis anos, o que faz com que a regulamentação esteja mais amadurecida e o ambiente de negócios, bem estruturado. Portanto, o estabelecimento das alianças, redes e parcerias se dão de uma forma mais consciente entre os agentes, em um cenário extremamente competitivo, onde cada movimento estratégico é acompanhado de perto pela concorrência.

### **1.5. Estrutura da dissertação**

A dissertação compõe-se de seis capítulos. No primeiro, foi apresentado o problema tratado na pesquisa, os objetivos do estudo e a sua relevância, considerando-se os ambientes acadêmico e corporativo, e a sua delimitação.

O segundo capítulo trata do referencial teórico da pesquisa. Primeiro são apresentados os resultados. Em seguida, é descrita a fundamentação teórica, bem como o ferramental utilizado nas análises estratégicas, composto pelo arcabouço analítico, como os pressupostos do estudo, os construtos, as variáveis e os indicadores.

No capítulo três, é descrita a metodologia, explicitando-se o tipo de pesquisa utilizado, a seleção das empresas e dos sujeitos. Também são detalhados os processos de coleta e de tratamento dos dados, encerrando-se com a descrição das limitações do método empregado.

O capítulo quatro trata dos resultados da pesquisa, onde são interpretados os dados levantados na etapa anterior.

No quinto capítulo, os resultados são discutidos, com o propósito de responder as questões intermediárias, considerando-se o ferramental teórico e as limitações

O capítulo seis engloba uma avaliação geral da contribuição deste estudo, com as suas conclusões e lições aprendidas, além de sugestões para futuras pesquisas.

## **2**

### **Referencial teórico**

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi realizado levantamento bibliográfico na área de gestão estratégica de empresas, com ênfase na literatura acerca das alianças estratégicas, redes e grupos estratégicos. O objetivo deste levantamento consistiu na identificação dos conhecimentos existentes sobre o tema em questão, além do problema, objeto de estudo.

#### **2.1.**

##### **Revisão da literatura**

Muitas são as definições de estratégia, assim como muitos são os autores que já escreveram sobre o tema. A literatura a respeito é vasta e vem crescendo substancialmente desde 1980. Há consenso em considerar que o início desta literatura se deu na década de 1950, mais precisamente em 1951, por meio de artigo de William Newman sobre o assunto, mas registram-se escritos sobre a estratégia militar há muito tempo atrás. No século IV a.C., Sun Tzu escreveu “A Arte da Guerra”, obra hoje mundialmente conhecida.

Barney afirma que a definição de estratégia, pode ser considerada como sendo a teoria a respeito de como uma empresa deve competir de forma a obter sucesso. Ao longo do tempo, vários autores escreveram sobre estratégia atribuindo-lhe definições diversas tal como Von Neumann & Morgenstern (1944), a que definiram como um plano completo que especifica quais escolhas a empresa deverá fazer em cada situação.

Outros autores sugerem que o desempenho da empresa está mais relacionado à estrutura da indústria na qual está inserida, sendo este o fator determinante de sua estratégia e do dimensionamento dos recursos internos (Escola Posicionamento). Uma terceira corrente sugere que a estratégia adotada pela empresa deve ser função das capacitações da empresa, de seus recursos e de suas competências essenciais, e a vantagem competitiva é resultante da

mobilização de recursos, competências distintivas, valiosas e difíceis de serem imitadas (*Escola Resource Based View*).

Mintzberg (1985) define estratégia como sendo o padrão das linhas de ação ou de decisão de uma empresa. Propõe uma tipologia de estratégias genéricas mais detalhadas do que a de Porter (1985), indicando que existiriam formas específicas pelas quais uma organização obtém a diferenciação em seus produtos.

A primeira delas é a diferenciação por preço, que não é o mesmo que minimização de custo, pois custo mais baixo associado à paridade de preço leva, certamente, à obtenção de maior margem para a empresa que adota esta estratégia, mas tal ação não é necessariamente percebida pelo consumidor. Esta vantagem competitiva, portanto, pode não se sustentar a longo prazo, uma vez que os clientes podem migrar para produtos concorrentes.

Por sua vez, a estratégia de diferenciação por preço (preço baixo) é percebida de forma explícita pelos consumidores e se traduz em um diferencial competitivo mais consistente. A concorrência não terá alternativa, a não ser revisar a sua estrutura de custos, a fim de possibilitar a retaliação sem afetar as suas margens de lucratividade.

Segundo Mintzberg, uma outra forma de a empresa se destacar em sua indústria de atuação é por meio da diferenciação por imagem. Uma empresa pode diferenciar o seu produto ao desenvolver uma imagem que a distingue das demais. Isto se dá por meio de propaganda ou de técnicas de promoção, como por exemplo, a apresentação ou a embalagem do produto, que, apesar de não melhorarem o seu desempenho, o tornarão mais atrativo para os clientes. Assim, tomando-se como premissa de que os produtos em uma determinada indústria não possuem grandes diferenças entre si, o investimento que uma empresa faz com o objetivo de melhorar a imagem do seu *portfólio* possa levar a um diferencial competitivo.

A diferenciação por suporte, também denominada diferenciação periférica, nada mais é do que oferecer algo mais, de forma a gerar valor para o produto. Como exemplos, podemos citar a redução do prazo de entrega, a disponibilização aos clientes de diferentes formas de financiamento, a assistência técnica prestada, dentre outros.

A diferenciação por qualidade consiste em ofertar um produto que, apesar de não possuir grandes diferenças dos produtos da concorrência, possui

característica ímpar que o distingue dos demais. Tal característica pode ser a sua durabilidade, o desempenho ou a confiabilidade.

Enquanto a diferenciação por imagem deriva do investimento em propaganda e promoção, a diferenciação por qualidade se destaca graças aos atributos dos produtos em si.

Mintzberg destaca, ainda, a diferenciação por projeto (*design*). Se, na diferenciação por qualidade, os produtos da indústria são similares, onde um apresenta atributos que se destacam dos demais, para este caso a empresa oferece produtos com características distintas dos da concorrência. Portanto, são produtos que podem vir a substituir os demais produtos das empresas concorrentes. É algo diferente.

Por fim, contempla-se também a estratégia de não-diferenciação adotada pela organização. Para Mintzberg, uma empresa pode não adotar uma estratégia genérica de liderança por diferenciação e simplesmente acompanhar (imitar) as idéias da concorrência, obtendo sucesso, a partir da existência de demanda para a absorção das ofertas de produtos.

A globalização e a era da informação e da comunicação contribuíram para uma revolução sem precedentes, que criou indústrias inteiramente novas, como no caso das telecomunicações. A existência destas forças poderosas, fazendo com que haja intensa competição nos mercados globais, leva as empresas à busca desenfreada por clientes e pelos melhores fornecedores. Além disso, o acesso à informação e a relação desequilibrada entre oferta e demanda, onde a primeira apresenta cada vez mais opções e qualidade, fazem com que o nível de exigência dos consumidores aumente consideravelmente. Os produtos e serviços devem estar preparados para atender às novas exigências dos clientes, que se modificam a uma velocidade significativa.

Quem desenvolve os melhores produtos mais rapidamente e obtém aderência às expectativas dos consumidores, apresenta-se com vantagem competitiva na indústria na qual atua. Contudo, nem sempre as organizações possuem as habilidades e competências para implantar as mudanças necessárias. Neste caso, a fim de preencherem estas lacunas, as empresas necessitam estabelecer alianças e redes estratégicas. Estas, uma vez selecionadas adequadamente, evitam desperdícios de recursos e morosidade na formação das capacidades e facilitam o acesso a novas oportunidades de negócio.



Atuar no mercado enfocando primeiramente o ambiente externo para buscar uma posição de vantagem competitiva, como apregoava Porter (1985), ou, ainda, desenvolver as suas competências distintivas e essenciais para posteriormente se posicionar na indústria, conforme recomendado pela *Resource Based View*, por si só não são suficientes para a obtenção de sucesso no cenário competitivo atual. A complexidade existente pressupõe a análise de contingências estratégicas significativas não antes percebidas. Estas podem originar-se na formação de alianças e de parcerias, onde um sistema multifacetado de relacionamentos se fará presente, constituindo não só oportunidades mas também ameaças aos participantes.

Durante os últimos dez anos, pesquisadores têm estudado os relacionamentos entre as empresas, que passaram a ser denominados de “**coopetição**”. Este termo foi originalmente cunhado por Raymond Noorda, fundador e CEO da empresa de tecnologia Novell (NOORDA, 1993). No meio acadêmico, este conceito foi proposto por Brandenburger & Nalebuff (1995, 1996), em meados do ano de 1990. Segundo esses autores, consiste em uma maneira de compreender as situações complexas do ambiente de negócios, onde as organizações precisam atuar de forma cooperativa e competitiva, simultaneamente. O argumento principal baseia-se no fato de que, ao atuar de forma “cooperativa”, as empresas conseguem aumentar a sua participação de mercado, além de obter ganhos individuais.

Contudo, vários autores ainda reconhecem que o conceito apresenta ambigüidade, considerando a complexidade e a abrangência de sua proposta. Enquanto uma corrente entende “coopetição” como a cooperação entre empresas competidoras (DOWLING, ROERING, CARLIN, & WIESNESKI, 1996; LOEBBECKE, VAN FENEMA, & POWELL, 1998; BENGTSSON & KOCK, 1999, 200; SOEKIJAD & ANDRIESSEN, 2003), existe outra linha que defende o termo como a co-existência de cooperação e de competição envolvendo todos os relacionamentos entre empresas, inclusive as alianças formadas por empresas não competidoras. Por exemplo, de acordo com Simon (2004): “*Um tipo de relacionamento são as alianças estratégicas. Este tipo é uma forma de “coopetição”. ...Especificamente, é competitivo e simbiótico.*”

Luo (2004) examinou a “coopetição” sob vários aspectos, incluindo a “coopetição entre a empresa e os seus parceiros”. Segundo ele, todo o

relacionamento cooperativo pode ser visto como “coopetitivo”, existindo conflito entre os interesses próprios e os da rede de parceiros.

Miles & Snow (2005) ressaltam que, na “cooperação”, ambas as partes estão primeiramente interessadas na obtenção dos seus próprios benefícios, e este é o caminho para alcançá-los.

Independentemente das diferentes perspectivas adotadas pelos pesquisadores sobre o tema, o fato é que a competição nos relacionamentos “coopetitivos” levanta questões não facilmente respondidas. Por exemplo, como a competição afeta os relacionamentos estratégicos, previamente estabelecidos? Além disso, podem empresas competidoras obter cooperação entre si sem que haja riscos excessivos de perda de vantagem competitiva?

Ritala (2007) afirma que a existência de rivalidade competitiva na indústria aumenta a tensão dos relacionamentos “coopetitivos” entre as empresas. Contudo, o ambiente competitivo pode oferecer oportunidades para a formação de relacionamentos colaborativos que, por sua vez, podem proporcionar novos negócios ou o aumento dos já existentes.

O grande desafio consiste em estabelecer o equilíbrio estratégico entre estas duas dimensões, a competição e a colaboração. Para isto, é de fundamental importância o estudo da rivalidade do mercado, que pode ser definida como sendo o nível de competição existente entre as empresas. Além disso, a competição por valor nos relacionamentos também merece especial atenção; se configurando na busca de valor pelas empresas, em decorrência dos relacionamentos firmados com os parceiros. A seguir, entraremos em mais detalhes a respeito destas duas questões.

### **A Rivalidade do Mercado**

As crescentes mudanças no cenário competitivo atual implicam diversidade de interesses estratégicos dos participantes de uma determinada indústria. Em muitos casos, estes interesses se sobrepõem o que pode causar tensões nos relacionamentos já firmados. A indústria de tecnologia é um bom exemplo. A convergência de dados e de voz faz com que haja a migração de setores que anteriormente não se relacionavam com grande intensidade. Assim, os mercados de telecomunicações, da tecnologia da informação e de entretenimento estão

transformando a maneira de fazer negócios (BORÉS, SAURINA, & TORRES, 2003). Estas mudanças podem provocar sobreposições de interesses estratégicos entre os participantes das alianças “cooperativas”.

Segundo Luo (2004), tais sobreposições, que podem estimular a competição nos relacionamentos cooperativos, se devem a dois motivos. O primeiro refere-se às questões geográficas, ou seja, ao fato de duas empresas parceiras competirem na mesma praça. O segundo consiste na similaridade da linha de negócio das empresas, onde ambas podem ofertar produtos ou serviços com as mesmas características.

### **A Competição por Valor nos Relacionamentos**

De acordo com Wolff & Reed (2000), a natureza das alianças pode ser compreendida sob duas perspectivas. Na primeira, as empresas percebem a possibilidade de auferir vantagem competitiva com os acordos cooperativos. Neste caso, ambas sairão ganhando com a aliança estratégica. Na outra perspectiva, uma empresa adquire recursos, conhecimento e valor às expensas da outra parte (KOGUT, 1988; HAMEL, 1991). Nesta abordagem, apenas uma empresa ganha.

Para o sucesso das alianças “cooperativas”, os objetivos individuais e coletivos dos participantes deverão estar bem definidos. Isto minimizará eventuais resistências e tensões, o que colaborará para a perpetuação do acordo. Os objetivos anteriormente mencionados deverão abranger o foco de curto prazo e longo prazo. Caso os objetivos de um dos participantes sejam essencialmente de curto prazo, a probabilidade de duração da aliança ser curta é relativamente alta. Ritala (2007) ressalta que a existência de cooperação e competição, no nível do relacionamento, provoca conflitos internos entre os membros, com grandes chances de ruptura da aliança. Por conseguinte, Park & Ungson (2001) concluem que mais da metade dos relacionamentos falham devido ao comportamento oportunístico de um dos participantes ou devido à complexidade no gerenciamento dos mesmos.

Quando duas empresas estabelecem aliança cooperativa e competem entre si por mercado ou recursos, cria-se um nível significativo de tensão no relacionamento entre ambas. É o que Ritala (2007) denomina “criação de

competição no relacionamento”. Por sua vez, a competição por valor, criada no relacionamento, pode aumentar a rivalidade no mercado, por meio das empresas que estão cooperando. Há a possibilidade de uma empresa se tornar um forte competidor quando um conhecimento crítico do negócio for absorvido (BAUGHN, DENECAAMP, STEVEN, & OSBORN, 19997; INPKEN, 2000).. Neste caso, uma empresa sairá vencedora após a extinção da aliança, denotando um comportamento oportunístico. Portanto, uma empresa, ao adquirir conhecimentos estratégicos e tecnológicos de produtos “core” de um parceiro, estabelecerá a competição neste produto. É o que Ritala (2007) intitula de “criação de competição nos mercados”.

De acordo com alguns estudos sobre “coopetição”, a forma típica de relacionamento consiste na cooperação de funções não relacionadas diretamente ao cliente, como por exemplo, a função de pesquisa e desenvolvimento. Para as que possuem contato próximo com o cliente, como marketing e vendas, as empresas competem entre si (BENGTSSON & KOCK, 2000). Desta forma, elas buscam o estabelecimento de uma relação na qual possuem oportunidade de ganho e em que há co-participação para a produção de conhecimento.

Doz & Hamel (2000) afirmam que o novo paradigma que envolve as alianças estratégicas encerra novos pensamentos não antes percebidos pelas organizações. Estes pensamentos referem-se à capacidade de criação de valor das alianças além da forma de seu gerenciamento das mesmas, tendo em vista a crescente teia de empresas participantes. Outros pontos a serem considerados referem-se à conciliação das prioridades e a preocupações conflitantes, além do tempo em que tais arranjos criarão valor. A Tabela 1 apresenta uma síntese do novo paradigma das alianças atuais:

Pensamento Convencional	Novo Paradigma
A aliança criará valor? Para quem?	
Análise de custo-benefício	Avaliação estratégica complexa
Prioridade para a criação de valor	Ênfase na captura de valor
Complementação simples	Co-especialização complexa
Estrutura inicial	Processo evolutivo
A criação de valor resistirá ao teste do tempo?	
Gerenciando um conjunto de objetivos	Perseguindo alvos móveis
Implementando uma barganha simples	Fazendo barganhas múltiplas
Acertando um compromisso	Criando e mantendo opções
Conseguindo a longevidade	Contribuindo para a competitividade
Os parceiros reconciliarão prioridades e preocupações conflitantes?	
Colaboração	Colaboração e concorrência
Interdependência	Risco de dependência desequilibrada
Confiança	Interesses mútuos transparentes
Como cada empresa parceira gerenciará a sua crescente teia de alianças?	
Casamento	<i>Realpolitik</i> , diplomacia
Relacionamento único	Redes de alianças

Tabela 1: Doz &amp; Hamel (2002)

Para o estabelecimento de novas alianças estratégicas, um requisito fundamental é a aquisição de uma visão mais ampla do desempenho futuro da empresa, diferentemente da visão necessária para a formação das antigas alianças, conforme o paradigma tradicional. No novo paradigma, mais opções estratégicas estão disponíveis para as empresas participantes e, com isso, a mensuração do resultado de tais alianças torna-se um exercício bastante complexo. Faz-se necessária a avaliação probabilística do valor estratégico ao invés de uma simples análise de custo-benefício.

As novas alianças pressupõem a utilização de competências complementares dos parceiros, sendo a criação de valor altamente dependente desta co-especialização. Elas criam valor de diversas formas e os seus resultados geralmente não podem ser previstos com precisão. Além disso, possuem caráter mais estratégico do que as alianças tradicionais. Estas últimas possuem maior facilidade de mensuração de valor. As *joint ventures*, por exemplo, são criadas com reduzido número de participantes, geralmente em acordos bilaterais, onde o cenário é conhecido, os dados econômicos, mais simples e as tecnologias, comprovadas. Em contrapartida, o novo paradigma pressupõe a não transparência

de variáveis de análise. Parceiros podem realizar atividades em conjunto com outra organização, além de manterem atividades que são realizadas separadamente. Ambas produzem valor para a aliança, porém medir os custos e benefícios de cada uma delas não é tarefa simples. Como os benefícios das alianças, em termos da criação e de captura de valor, muitas vezes ocorrem de forma indireta, sendo impossíveis de serem registrados nos relatórios contábeis das empresas, mais vale avaliar o impacto da aliança na posição competitiva dos parceiros, tendo em vista as opções estratégicas disponíveis.

Doz & Hamel (2002) lembram que a arquitetura inicial da aliança necessita ser revista à medida que esta evolui. Os processos de negócios entre os diversos parceiros, os contratos, as interfaces e os mecanismos de gestão sofrem alterações em decorrência da criação e da captura de valor.

Com relação à durabilidade das alianças, os autores ressaltam que, tendo em vista a influência de um ambiente de incertezas, é mais natural que elas não durem. A sua duração dependerá da capacidade de aprendizado e de flexibilidade perante as mudanças. Os gestores, contudo, têm a responsabilidade de calibrar os níveis de flexibilização e rigidez, não se esquecendo de que as parcerias que possuem relacionamentos por demais flexíveis correm o risco de perder a direção outrora definida, além do equilíbrio necessário à sua evolução. Por sua vez, as alianças de caráter extremamente rígido inibem o aprendizado e o processo evolutivo, não se moldando às novas exigências do mercado, o que poderá comprometer a sua existência futura.

A duração de uma aliança estratégica pode ser avaliada de acordo com os alvos móveis que se deseja atingir. A organização, tendo identificado os seus objetivos estratégicos, buscará as parcerias necessárias ao alcance destes. À medida que novos alvos são identificados e novos relacionamentos são estabelecidos, mais duradouras serão as alianças. Constitui-se, portanto, um processo contínuo e evolutivo, onde a troca de experiências se faz presente, assim como uma série de comprometimentos e de barganhas negociados entre todos os envolvidos, sendo eles de caracteres explícito e implícito ao longo do tempo. Ressalta-se que o comprometimento surge mediante a ausência de alternativas atraentes. A partir do momento que estas estão presentes, as organizações adquirem opções reais de escolha entre a manutenção da aliança ou a migração para uma alternativa mais interessante. Algumas variáveis definirão a escolha,

como, por exemplo, a propensão ao risco e a possibilidade de mensuração dos retornos das alternativas disponíveis.

Conforme já mencionado anteriormente, com relação ao conceito de “coopetição”, é muito comum a existência de parceiros em alianças estratégicas que, além de colaborarem entre si, também competem em um mesmo mercado. A separação das zonas de competição e de colaboração nem sempre é fácil de ser estabelecida, haja vista as incertezas enfrentadas por muitas alianças, além dos diferentes objetivos estratégicos dos vários parceiros, o que os podem levar a adotar posições conflitantes. Tentativas de conter a rivalidade dentro de alianças geralmente não surtem o resultado esperado, uma vez que a percepção da concorrência futura não está bem definida. Contudo, é inegável que a existência de rivalidade dentro da aliança prejudica sobremaneira o seu gerenciamento, onde o equilíbrio pode mudar ao longo do tempo, assim como a importância das habilidades e competências disponibilizadas por cada parceiro. A ambigüidade e a dualidade são uma realidade no novo paradigma das alianças estratégicas, e os gerentes precisam lidar com estas variáveis como condição “*sine qua non*” para o seu sucesso. O problema reside no estabelecimento da confiança para a celebração de negócios entre uma empresa e os seus parceiros, uma vez que informações estratégicas, outrora confidenciais, poderão estar disponíveis aos participantes das alianças, tornando a empresa mais vulnerável a perdas de parcelas de mercado.

Doz & Hamel (2000) lembram que a confiança precisa ser conquistada. Os gerentes não são obrigados a confiar em parceiros que são potenciais rivais. Porém, eles podem trabalhar no desenvolvimento da confiança mútua ao longo do tempo, em um processo colaborativo. Assim, obter-se-ia um meio-termo, ou seja, eles não confiariam cegamente nestes parceiros, mas também não agiriam com tanta cautela, o que impediria o processo colaborativo. Segundo os autores:

*“Confiança é uma palavra simples, poderosa e carregada de emoções. Como tal, pode ser uma fonte de confusão se utilizada como uma prescrição para as alianças. Para evitar uma possível confusão, sugerimos que os parceiros substituam confiança por “auto e mútuo interesse esclarecido”, um conceito que impulsionou a diplomacia e a política externa britânicas no século XIX. É mais adequada como base para alianças do que o conceito idealizado, porém talvez vazio de confiança”*  
(DOZ & HAMEL, 2000, p. 27).

Conforme citado anteriormente, as alianças estratégicas contemporâneas revestem-se de características de dualidade e de ambigüidade, com a coexistência de atitudes e de ambientes colaborativos e competitivos, mediante a criação de relacionamentos multilaterais. O gerenciamento desta teia só se torna possível à medida que os gestores compreendem todos os elos da cadeia e onde as habilidades políticas se fazem prementes para a atuação em um cenário multifacetado de variáveis, desafios e oportunidades. O sucesso dos relacionamentos “coopetitivos” está relacionado ao altruísmo, à confiança e à reciprocidade entre os parceiros.

## **2.2. Fundamentação teórica**

### **2.2.1. Conceitos centrais**

As definições a seguir foram adotadas por estarem alinhadas com o modelo analítico utilizado na pesquisa. Inicialmente, foi apresentada a definição de **estratégia**. Em seguida, discorreu-se sobre **alianças**, **alianças estratégicas**, **grupo estratégico**, **ego-rede**, **rede de valor** e, finalmente, **redes estratégicas**.

#### **2.2.1.1. Estratégia**

Pressupondo a existência das mais variadas definições para o termo estratégia, conforme ressaltado anteriormente, esta pesquisa baseou-se na definição de Macedo-Soares (2002), versão ampliada da definição de Grant (1998, p.3) que, inspirada em Barney (1996) e Grant (1998), define estratégia como um propósito unificador que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente para alavancar e alocar os necessários recursos/competências para melhorar e sustentar sua performance, de acordo com sua visão e principais objetivos, à luz das condições ambientais externas e internas.



### **2.2.1.2. Alianças**

A definição de alianças, baseada em Parise (2000) e Gomes-Casseres (1996), consiste em arranjos cooperativos e voluntários entre duas ou mais empresas que envolvem significativa troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de recursos ou produto. Também podem ser definidas como a estrutura organizacional para governar um contrato incompleto entre empresas separadas, e sobre a qual cada empresa possui controle limitado. Estruturas que combinam aspectos de empresas e mercados e representam mecanismos de tomada de decisão sobre os quais nenhuma empresa possui autoridade completa, sendo a negociação a regra para a gestão.

### **2.2.1.3. Alianças estratégicas**

Macedo-Soares (2002) define as alianças estratégicas como sendo as alianças que contribuem diretamente para a vantagem competitiva da empresa.

### **2.2.1.4. Grupo estratégico**

De acordo com Nohria & Garcia-Pont (1991), um grupo estratégico pode ser entendido como sendo a segmentação de empresas, numa indústria, com base em suas similaridades em suas capacitações estratégicas, que são a fonte fundamental de vantagem competitiva, e incluem posição de mercado, comprometimento de recursos e/ou ativos. O que diferencia um grupo estratégico de blocos estratégicos é o fato de que estes são colaborativos enquanto que os grupos são competitivos. A rivalidade entre empresas num grupo estratégico é maior do que entre empresas da mesma indústria, mas fora do grupo.

### **2.2.1.5. Ego-Rede**

Segundo Macedo-Soares (2002), a ego-rede pode ser definida como sendo:

*“...os principais relacionamentos - mais precisamente os diferentes tipos de alianças – do mesmo modo que os laços entre os parceiros destas alianças e a empresa focal”.*

(MACEDO-SOARES, 2002, p. 6)

### **2.2.1.6. Rede de valor**

De acordo com Parise (2000: vii) e Brandenburger & Nalebuff (1997), a rede de valor é constituída pela empresa focal, pelos *complementors*, pelos fornecedores, pelos concorrentes e pelas demais entidades. Esta rede funciona como um “mapa esquemático”, representando todos os participantes do ambiente de negócios e as interdependências entre eles. A rede de valor é formada apenas por atores com os quais a empresa focal possui relacionamentos ou alguma influência em sua arena competitiva.

### **2.2.1.7. Redes estratégicas**

No caso de redes estratégicas, adotou-se a definição de Gulatti et al. (2000), ou seja, um conjunto de relacionamentos da empresa, tanto horizontais como verticais, com outras organizações – fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades – incluindo relações que atravessam as fronteiras de indústrias e países. São compostas de laços inter-organizacionais duradouros, de significado estratégico, e incluem alianças.

## 2.2.2. Os tipos de alianças estratégicas

Com o objetivo de apresentar os diversos tipos de alianças estratégicas, foi adotada, como referência, a classificação de Macedo-Soares & Tahuata (2002) e que foi inspirada nos tipos de arranjos cooperativos apresentados por Contractor & Lorange (1988), em Parise (2000) e em Nohria & Garcia-Pont (1991). Entretanto, tal classificação sofreu algumas adaptações em função das peculiaridades da indústria de telecomunicações. Na Tabela 2, encontram-se as descrições de cada um deles, ressaltando que estão dispostos em ordem decrescente de intensidade de relacionamento. As alterações realizadas em função das particularidades da indústria em estudo estão destacadas em negrito.

#	Tipo	Descrição
1	Fusões e Aquisições	Um parceiro adquire uma participação no controle acionário do outro parceiro ou adquire completamente o outro parceiro.
2	Joint Venture	Entidade independente é incorporada pelos parceiros com determinado propósito.
3	Participação Acionária Cruzada	Cada parceiro adquire uma participação acionária no outro parceiro.
4	Investimento Acionário Minoritário	Um parceiro adquire uma participação acionária minoritária no outro parceiro.
5	Acordo/Contrato de Fornecimento	Um ou mais participantes supre material(is) a outro participante, que por sua vez, usa este(s) material(is) para criar um produto acabado ou serviço, com termos e condições estabelecidos em contrato de longo prazo. <b>Empresas relacionadas estabelecem contratos para suprimento de terminais móveis. A Claro, operadora de telefonia móvel, negocia preços atrativos junto aos fornecedores, e supre a Embratel com aparelhos celulares que são utilizados pelos funcionários.</b>
6	P&D em Conjunto	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos/ processos/ tecnologias em conjunto. <b>Desenvolvimento de soluções conjuntas de voz, de dados e de internet.</b>
7	Desenvolvimento/ Co-Produção	Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produto(s) em conjunto. <b>Desenvolvimento de soluções conjuntas de voz, de dados e de internet.</b>
8	Comercialização/ Marketing em Conjunto	Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produto(s) em conjunto. <b>Desenvolvimento de soluções conjuntas de voz, dados e internet.</b>
9	Licenciamento de patente ou know-how	Permite uma empresa que possui tecnologia ou know-how proprietário vender o seu conhecimento a outra empresa, em troca de uma taxa <i>upfront</i> , seguido por royalties no futuro, baseado em percentagem sobre as vendas futuras.
10	Acordo/ Contrato de P&D	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos. <b>Desenvolvimento de soluções conjuntas de voz, de dados e de internet.</b>
	Acordo/ Contrato de Fornecimento de Outros Insumos/ Materiais	Um ou mais participantes supre material(is) a outro participante, que, por sua vez, usa este(s) material(is) para criar um produto acabado ou serviço.
	Acordo/ Contrato de Prestação de Serviços	Um parceiro presta serviço a outro parceiro ou à aliança, na forma de suporte, de treinamento, de assistência. <b>As vezes, contratos são firmados por exigência governamental (ex: contratos de interconexão entre operadoras).</b>
	Acordo/ Contrato de Fornecimento Spot ou Curto Prazo	Um ou mais participantes supre material(is) a outro participante, que por sua vez, usa este(s) material(is) para criar um produto acabado ou serviço no curto prazo (prazo igual ou inferior a um ano).

Tabela 2: Tipos de alianças estratégicas (Macedo-Soares e Tahuata, 2002) - adaptada para a indústria de telecomunicações

Os tipos de alianças estratégicas listados anteriormente adequam-se à realidade do setor de telecomunicações, apesar da dinâmica e idiosincrasias inerentes a esta indústria. A classificação supracitada forneceu subsídios para a fase de coleta de informações das três empresas estudadas - Embratel, Oi e Vivo - além de facilitar a identificação das principais alianças estratégicas utilizadas por estas empresas.

### 2.2.3. A cadeia de valor genérico de uma operadora

Em 1985, Porter introduziu um modelo denominado cadeia de valor. Neste modelo, ele propõe a desagregação das atividades das empresas em primárias e secundárias, de acordo com o impacto que elas possuem junto ao cliente final. As atividades primárias correspondem aos processos principais da empresa (*core processes*), envolvendo todo o fluxo do produto, desde a sua logística até a sua disponibilização ao consumidor. As atividades secundárias, por sua vez, são os processos que suportam as atividades primárias, ou seja, as atividades de retaguarda da organização, como por exemplo, a gestão de pessoal, a aquisição de materiais administrativos e a gestão tecnológica dentre outras.

O modelo proposto por Porter (1985) é apresentado na Figura 2:

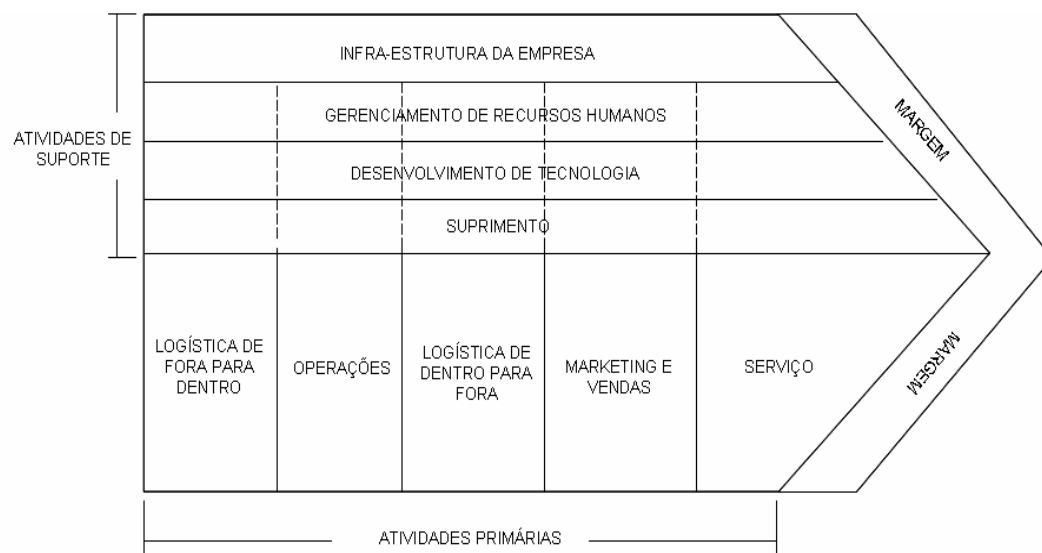


Figura 2: A Cadeia de Valor - Porter (1985)

Adaptando a estrutura acima para a indústria de telecomunicações, foi desenvolvida uma cadeia de valor com destaque para os principais processos e subprocessos de uma operadora de telecomunicações, de acordo com a sua representatividade na indústria (ver Figura 3). Os processos e a sua descrição estão relacionados a seguir:

1. Processos Estratégicos

São aqueles responsáveis pelo planejamento e pela alocação de recursos da organização. Definem a forma como a empresa se posicionará no mercado, o *portfólio* de serviços que pretende ofertar e os recursos a investir e que serão necessários à operação.

2. Processos-Chave de Negócio

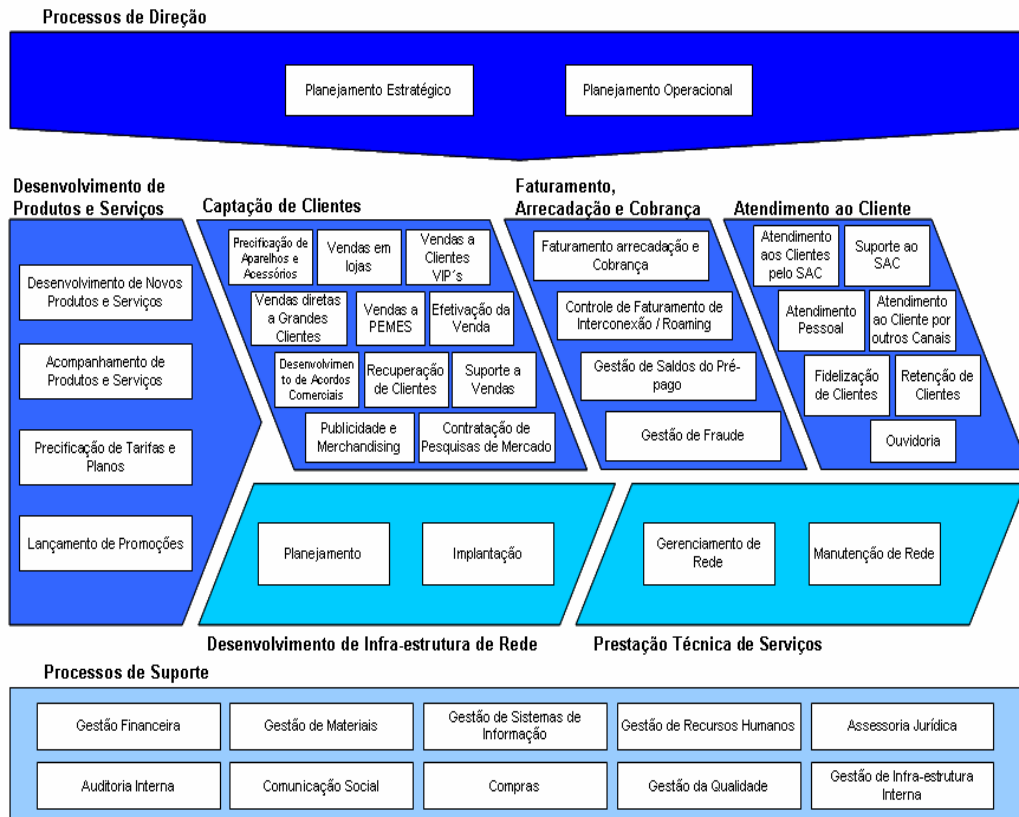
Constituem-se no principal ciclo operacional de uma operadora. Iniciam-se com o desenvolvimento do *portfólio* de serviços. Posteriormente relacionam as atividades comerciais, o ciclo de receita da empresa e as atividades de atendimento aos clientes.

3. Processos de Suporte ao Negócio

São os processos de caráter técnico que provêm o desenvolvimento, a implantação, o gerenciamento e a manutenção de infra-estrutura de rede de telecomunicações, o que possibilita a oferta dos diversos produtos de voz e de dados das operadoras.

4. Processos de Suporte

São os processos de retaguarda necessários a qualquer empresa de grande porte.



Obs: Os processos referentes à pré-pago referem-se às operadoras de telefonia celular

Legenda: ■ Processos Estratégicos      ■ Processos de Suporte ao Negócio  
■ Processos-Chave de Negócios      ■ Processos de Suporte

Figura 3: A cadeia de valor genérico de uma operadora

O presente trabalho não só permitiu o estudo das características das alianças e redes que contribuiriam para a obtenção de vantagem competitiva da Embratel, da Oi e da Vivo, como possibilitou a identificação dos processos da cadeia de valor que mais sofreram influência das alianças e redes estratégicas, de acordo com a percepção dos profissionais que participaram da pesquisa.

Nas próximas seções serão apresentados os pressupostos e as suposições, além das variáveis, dos construtos e dos indicadores que suportaram o estudo de casos múltiplos.

#### 2.2.4. Pressupostos

Com base na revisão da literatura, o estudo contém uma série de pressupostos, nos quais podemos destacar:

- ❖ A indústria de telecomunicações brasileira apresenta um alto nível de regulamentação, rápida obsolescência tecnológica e competição intensa. Assim, os modelos tradicionais de análise estratégica não são suficientes para a correta avaliação do desempenho das empresas, bem como para a formulação e execução da estratégia. Devido às características do setor e à dinâmica das alianças e redes, faz-se necessária a avaliação da adequação estratégia com o auxílio de um modelo relacional, que contempla os relacionamentos entre a empresa focal e os seus parceiros;
- ❖ Inspirando-se em Hofers & Schendel (1978), o *fit* ou adequação estratégica contribui para o sucesso, no sentido de melhorar as condições de otimização do desempenho da organização, de forma a atingir os seus objetivos;
- ❖ Para a avaliação de empresas que atuam em alianças e em redes estratégicas, é importante a identificação das implicações estratégicas das alianças e das redes de relacionamento;
- ❖ As percepções dos funcionários (executivos, coordenadores e analistas) das empresas que participaram do estudo de casos múltiplos são válidas para a análise da adequação estratégica das empresas estudadas. Permitiram, ainda, o levantamento dos atores estratégicos e das parcerias existentes, e o mapeamento das competências internas, de forma a subsidiar a construção do modelo relacional. Segundo Kotha & Vadlamani (1995), a escolha de executivos como fonte de análise estratégica é justificada à medida que as suas intenções possuem um papel relevante na formulação da estratégia, sendo as percepções da alta gerência, em grande parte, determinantes das estratégias intencionais das organizações.

- ❖ De acordo com Macedo-Soares (2000), modelos e arcabouços são importantes para a gestão da estratégia, incluindo as fases de formulação, desenvolvimento, implementação e avaliação.

## **2.2.5. Ferramental utilizado na pesquisa**

Nesta pesquisa, foi adotado o modelo conceitual de análise das implicações estratégicas das alianças e redes de relacionamento, denominado *Strategic Network Analysis* (Modelo SNA MACEDO-SOARES,2002).

### **2.2.5.1. Modelo Macedo-Soares (2000) para análise da adequação estratégica**

O modelo *Strategic Network Analysis* constitui uma evolução do modelo original de Macedo-Soares (2000), denominado Modelo Macedo-Soares GI – *Generic Integrative*. Este modelo incorporou os construtos de vários pesquisadores consagrados na área de estratégia, destacando-se os construtos macro-ambientais de Austin (1990), de Porter (1980) e de Barney (1996). Considera a organização como um sistema equilibrado, onde apresenta relevante importância a congruência entre os fatores internos, a estratégia e os macro-ambientes. Pressupõe a existência de variáveis principais independentes, que são aquelas controláveis, notadamente os fatores organizacionais (recursos, competências e condições organizacionais para gerenciá-las).

As variáveis independentes apresentam a seguinte classificação: pessoas, financeiros, físicos, organizacionais e tecnológicos. Estas duas últimas categorias incluem as variáveis *hard* e *soft*. Exemplo das *hard* são os sistemas de informações gerenciais e a estrutura organizacional (categoria organização) e os sistemas de tecnologia de informática (categoria tecnologia). Exemplo das variáveis *soft* são a cultura organizacional, o estilo gerencial (categoria organização), informação, metodologias e inovação (categoria tecnologia).

As variáveis dependentes dizem respeito à *performance* da organização, uma vez que é o resultado do gerenciamento das variáveis independentes, levando-se em consideração o seu inter-relacionamento com os fatores ambientais



internos e externos. Também subdividem-se em variáveis *hard* e *soft*. As *hard* referem-se às medidas quantificáveis e objetivas, como o lucro antes do imposto de renda, depreciação e amortização (Ebitda). As variáveis *soft*, por sua vez, são aquelas que possuem caráter subjetivo. O grau de satisfação dos funcionários é um bom exemplo.

Com relação aos fatores organizacionais, este modelo vale-se da classificação utilizada por Vollman (1996). Assim, identifica as competências organizacionais, classificando-as em distintas, essenciais, rotineiras e terceirizadas. Inspira-se, portanto, no paradigma da visão baseada em recursos, onde a sustentabilidade da *performance* possui relação direta com os fatores internos da organização, representados principalmente pelas competências distintas - aquelas que diferenciam a empresa e, conseqüentemente, são difíceis de imitar (Barney, 1996).

Os fatores macro-ambientais, por não serem controláveis, são considerados variáveis secundárias. Exercem influência nas variáveis principais, ao constituírem oportunidades e ameaças. Austin (1990) propõe classificar os fatores macro-ambientais em quatro categorias: econômicos, políticos, demográficos e sócio-culturais. Destaca, ainda, a presença de uma mega-força, que possui um efeito modulador sobre as demais, o **governo**, que pode remodelar o cenário competitivo e exercer pressão ou favorecer determinadas empresas. A presença do governo poderá fortalecer significativamente as barreiras de entrada em uma indústria e, ao inibir os novos entrantes, criar uma proteção às empresas já estabelecidas nesta indústria.

No caso do segmento de telecomunicações, considerar esta mega-força é importante. Isto porque o governo possui uma forte atuação regulatória, fazendo com que a Anatel demande o cumprimento de severas metas e requisitos, o que impede a entrada de empresas que não possuem capacidade de investimento para atendimento às obrigações legais.

Outro aspecto a ser considerado neste modelo refere-se aos atores estratégicos. Baseado em Brandenburger & Nalebuff (1996), inclui-se mais um papel genérico, o do complementar-parceiro, cuja definição foi apresentada na seção 1.3.

A perspectiva integrativa do modelo de Macedo-Soares (2000) advém do fato de realizar uma análise criteriosa dos ambientes interno e externo. Os

recursos e as competências organizacionais são estudados na sua interação com os fatores macro-ambientais, que complementam a análise, assegurando um melhor direcionamento da organização na busca da adequação estratégica. Este direcionamento será obtido mediante a alavancagem dos recursos, de forma a explorar as oportunidades e reduzir as ameaças externas, alcançando finalmente os objetivos organizacionais. Tem-se aí o conceito de *strategic fit* ou adequação estratégica.

A Figura 4 apresenta o modelo em questão:

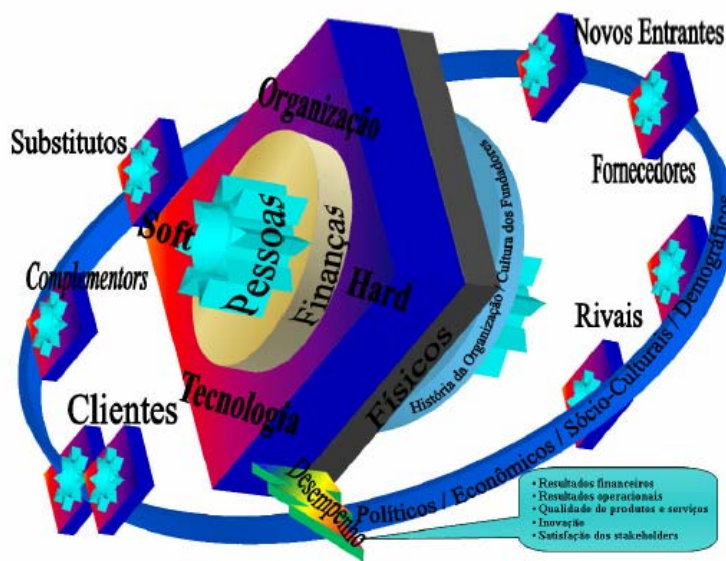


Figura 4: Modelo Genérico Integrativo – GI (Macedo-Soares, 2000)

A análise da estratégia utilizando o modelo de Macedo-Soares (2000) inicia-se com a caracterização da estratégia da empresa a ser estudada, em termos de conteúdo, objetivos, escopo e postura competitiva. Posteriormente, é feita a avaliação das implicações estratégicas dos fatores organizacionais, ou seja, são avaliados os recursos da organização e as condições que possibilitam a alavancagem e a gestão destes recursos, de forma a constituírem forças e fraquezas reais e potenciais, com vistas a atingir os seus objetivos. Ressalta-se que, dentre os recursos, incluem-se as competências da empresa. Em seguida, são avaliadas as implicações estratégicas dos atores estratégicos da indústria na qual a organização atua, tendo em vista os construtos de Porter (1980) e de Brandenburger & Nalebuff (1997). Além disso, consideram-se os fatores macro-

ambientais, uma vez que estes podem oferecer oportunidades e ameaças, reais e potenciais, de acordo com os construtos de Austin (1990).

Após as etapas citadas anteriormente, é realizada a avaliação da adequação estratégica da empresa. Com base no resultado dos levantamentos supracitados, é verificado se a organização é capaz, por meio da sua estratégia, de explorar as oportunidades e reduzir as ameaças criadas pelos atores estratégicos e os fatores macro-ambientais.

Por fim, caso pertinente, e com o objetivo de aproveitar melhor as oportunidades e neutralizar as ameaças, são recomendadas mudanças na estratégia empresarial, com a finalidade de sustentação da vantagem competitiva outrora conquistada.

#### **2.2.5.2.**

#### **Modelo Macedo-Soares (2002) para análise relacional (SNA)**

O modelo SNA preserva as características do modelo GI, porém evidencia a formação da rede de relacionamentos a partir de uma empresa focal, a rede egocêntrica, denominada ego-rede. Assim, o modelo mantém as características genérico-integrativas do modelo anterior, enfatizando a importância da adequação estratégica (*strategic fit*) entre os fatores organizacionais e macro-ambientais, mas enfoca os relacionamentos que a empresa focal estabelece.

O modelo SNA mapeia os diversos tipos de relacionamentos - alianças estratégicas, identificando os laços significativos que permeiam a organização e os seus parceiros.

O ferramental SNA proposto por Macedo-Soares inclui:

1. uma metodologia, que são as etapas para as avaliações da adequação estratégica na ótica relacional;
2. lista de referências com os construtos e indicadores relacionais pertinentes, para a captura e análise dos dados necessários às avaliações;
3. um modelo, para o auxílio do mapeamento e a análise da rede estratégica e das variáveis e fatores relacionados à empresa focal.

O modelo SNA é fundamentado nos trabalhos de Gulati, Nohria & Zaheer (2000), Galaskiewicz & Zaheer (1999) e Knoke (2001), sendo as seguintes as categorias de variáveis consideradas: estrutura da rede, composição da rede, tipos de laço e gerenciamento da rede. A descrição destas variáveis (construtos) poderá ser observada, conforme a Tabela 3, sendo que a Figura 5 ilustra o modelo:

Categoria de Construtos	Descrição
Estrutura da Rede	Corresponde ao padrão geral das relações no qual a empresa ou a indústria focal estão inseridas. Conecta os atores do sistema como: densidade e escopo da rede, posição e centralidade, orifícios estruturais, tipos e padrões dos laços, equivalência estrutural.
Composição da Rede	Expressa as características dos componentes da rede: identidade, status, acessibilidade aos recursos e demais aspetos da indústria focal e de seus parceiros. Possui importância para a identificação do tamanho e das fronteiras da rede.
Tipos de Laço	Constituem o conjunto de regras e normas institucionalizadas que governa o comportamento dos atores da rede, retratando a força das conexões e a natureza dos laços.
Gerenciamento das Alianças e Rede	Refere-se aos fatores que coordenam a administração da rede e que permitem a análise no nível da empresa. Os construtos relacionados são: o uso de mecanismo de governança corporativa, o desenvolvimento de rotinas de compartilhamento de informações inter-firmas, a realização de investimentos específicos nos relacionamentos da rede, a experiência com alianças, o desenvolvimento do processo de gestão de mudança à medida que a parceria evolui, o desenvolvimento de competências para a gestão da dinâmica dos relacionamentos envolvendo múltiplos parceiros e a administração de conflitos.

Tabela 3: Categoria dos Construtos/Descrição – Modelo Macedo-Soares (2000) - SNA

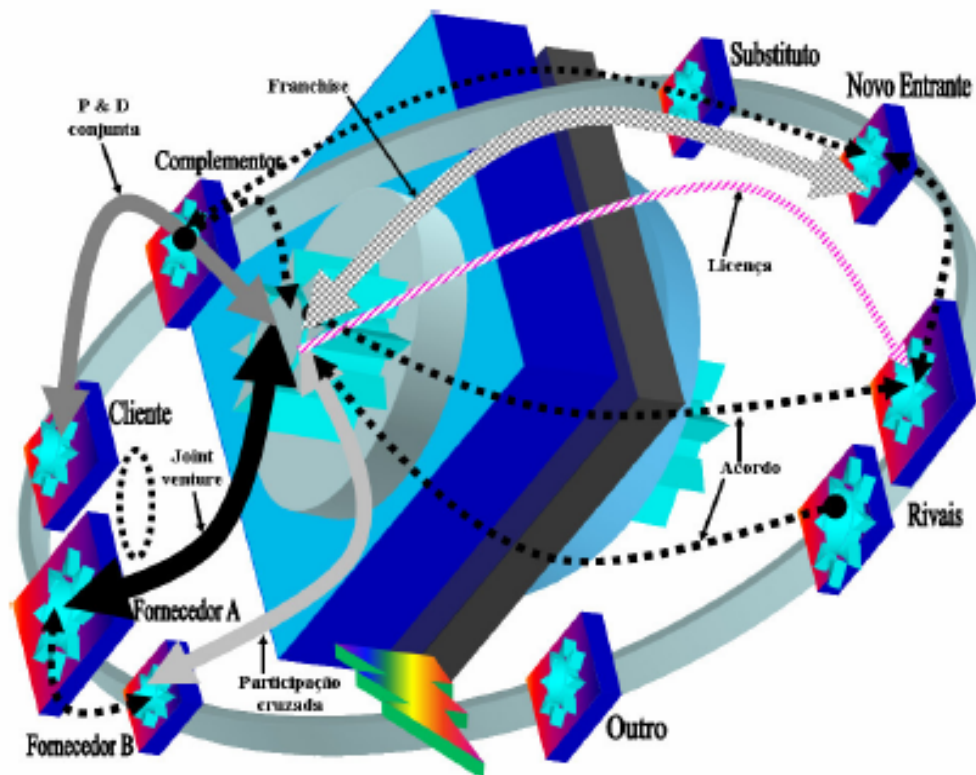


Figura 5: Modelo SNA (Macedo-Soares, 2002)

Por fim, a metodologia de análise estratégica, utilizando o Modelo SNA, envolve uma série de passos que permite a avaliação da adequação estratégica da empresa focal, além de permitir a realização de possíveis ajustes, caso a adequação estratégica não maximize o desempenho da organização analisada. Nota-se que nesta série são relacionados alguns passos da metodologia / Modelo G.I.:

1. Caracterização da estratégia atual das empresas (estratégia explícita ou implícita). Utilização dos construtos de Fahey e Randall (1998), além da tipologia de estratégias genéricas de Mintzberg (1988);
2. Identificação dos fatores ambientais e dos atores estratégicos chave da rede de valor da organização, avaliando as suas implicações estratégicas, no sentido de constituírem oportunidades e ameaças (reais e potenciais). Utilização dos construtos de Porter (1980) e Austin (1990), além de Brandenburger e Nalebuff (1997);

3. Identificação dos fatores organizacionais das empresas e de suas implicações estratégicas, no sentido de constituírem forças e fraquezas (reais e potenciais). Utilização dos construtos do modelo Macedo-Soares GI (2000) e de Vollmann (1996);
4. Identificação e classificação das principais alianças estratégicas entre os diversos participantes da rede de valor da empresa. Utilização da tipologia adaptada de Macedo-Soares & Tahuata (2002);
5. Identificação das características relacionais, tendo em vista a ego-rede da empresa. Utilização das listas de referências com os construtos e indicadores relacionais pertinentes (veja Tabela 3);
6. Avaliação do desempenho das empresas;
7. Verificação da adequação estratégica das empresas. A partir dos indicadores de desempenho e da estratégia das empresas analisadas, é verificado se ela possui capacidade de maximizar as forças e minimizar as fraquezas, tanto organizacionais quanto relacionais, com o objetivo de explorar as oportunidades e reduzir as ameaças criadas pelos atores estratégicos e fatores relacionais no nível da indústria;
8. Desenvolvimento de recomendações, caso necessário, com base no resultado da avaliação estratégica. As recomendações têm como finalidade promover ajustes na estratégia das empresas, com vistas à maximização do desempenho, em função das condições ambientais, dos recursos e competências disponíveis e dos fatores relacionais pertinentes, de modo a sustentar a vantagem competitiva das empresas.

A seguir, são apresentadas todas as listas de referências, com os construtos e indicadores organizacionais e relacionais utilizados nesta pesquisa. Eles basearam-se nos modelos GI e SNA, descritos anteriormente. Além disso, foram listados os principais indicadores que serviram de base para a avaliação do desempenho das empresas selecionadas.

### **2.2.6. Variáveis, construtos e indicadores do estudo**

Inicialmente, são apresentados os construtos organizacionais baseados no modelo GI (Tabela 4), que foram adaptados às peculiaridades da indústria de telecomunicações.

Nas Tabelas 5 e 6 são apresentados os construtos com os respectivos indicadores e as suas implicações para a análise estratégica relacional, respectivamente nos níveis da empresa e da indústria. Partiu-se das listas de referências relacionais do ferramental SNA de Macedo-Soares (2002) que, por sua vez, baseou-se em diversos trabalhos com destaque para Dyer & Singh (1998); Galaskiewicz & Zaheer (1999); Gulati et al. (2000); Kale, Singh e Perlmutter (2000) e Knocke (2001). A diferença da Tabela 5 e 6 reside no fato de que no nível da empresa incluiu-se uma dimensão a mais, a do gerenciamento de rede.

As Tabelas 7 e 8 apresentam as listas de referências com os construtos e indicadores organizacionais e relacionais, adaptados para o setor de telecomunicações.

Por fim, a tabela 9 apresenta os indicadores utilizados para a análise da performance das três empresas estudadas. Além de indicadores financeiros, pode-se observar a existência de indicadores de atendimento a clientes e de participação de mercado.

Categories	Variáveis	Atributos Necessários / Desejáveis
1. Organização Hard	1.1 - Estrutura organizacional	Flexível, horizontalizada, com elevado grau de descentralização do poder.
	1.2 - Processos	Mapeados/documentados, existência de interfuncionalidade. <i>No caso do setor de telecomunicações, resalta-se a importância dos processos técnicos, relacionados à engenharia e gerenciamento de rede.</i>
	1.3 - Sistemas gerenciais	Integrados pelos processos interfuncionais da organização, com foco orientado ao cliente. Possibilidade de medição do desempenho dos processos. <i>Em função das características da indústria de telecomunicações (prestação de serviço), os sistemas devem gerenciar o relacionamento com os clientes.</i>
	1.4 - Equipes	Multifuncionais, interfuncionais e com um alto grau de motivação.
	1.5 - Sistemas de reconhecimento e recompensa	Sistema de avaliação de desempenho dos funcionários integrados com os sistemas gerenciais de medição de desempenho dos processos / indicadores estratégicos.
	1.6 - Sistemas educacionais	Sistema de educação continuada ampliado a todos os funcionários da empresa para o desenvolvimento das competências necessárias à operacionalização e gestão dos processos organizacionais
2. Organização Soft	2.1 - Cultura organizacional	Cultura orientada para a melhoria da performance organizacional, com foco nos clientes e demais stakeholders. <i>Em função das peculiaridades da indústria (alta especialização e concentração de conhecimento), a cultura organizacional deverá ser orientada para a satisfação interna dos funcionários, evitando possível crescimento do índice de turnover.</i>
	2.2 - Estilo de liderança	Comprometimento da gerência com a estratégia da empresa, alocando os recursos necessários ao atingimento dos objetivos estratégicos.
	2.3 - Comunicação informal	Extensiva e interfuncional, com vistas ao alcance das metas e diretrizes estratégicas da empresa.
	2.4 - Código de ética	Orientação dos funcionários voltada para os valores éticos internos da empresa, segundo as normas e políticas pré-estabelecidas.
3. Tecnologia Hard	3.1 - Tecnologia da Informação	Sistemas automatizados integrados, abrangendo todos os níveis decisórios. <i>No caso do setor de telecomunicações, além dos sistemas administrativos, são levados em consideração os sistemas operacionais (plataformas de telecomunicações) e de atendimento aos clientes.</i>



Categories	Variáveis	Atributos Necessários / Desejáveis
4. Tecnologia Soft	4.1 - Metodologias	<i>Metodologias de gestão, de projetos e programa de desenvolvimento / melhoria dos processos.</i>
	4.2 - Inovação	<i>Novas soluções de voz e dados para os clientes, novas metodologias gerenciais de processos, novas formas de atendimento ao cliente (desenvolvimento de novos canais de comunicação).</i>
5. Físicos	5.1 - Infra-estrutura	<i>Instalações, equipamentos e sistemas de controle que possibilitam a prestação de serviços de telecomunicações, além da realização das atividades de retaguarda, inerentes às empresas do setor, como por exemplo: treinamento, gestão financeira, jurídica e regulatória, dentre outras.</i>
6. Pessoas	6.1 - Talentos e competências	<i>Experiência, habilidades e conhecimento para a realização das rotinas operacionais, além de potencial para a aquisição de competências necessárias ao desenvolvimento de novas práticas e metodologias, objetivando o aprimoramento dos processos e desenvolvimento do portfólio de soluções.</i>
7. Financeiros	7.1 - Geração de caixa	Alta capacidade de geração de caixa, garantindo liquidez aos acionistas e financiando o crescimento no longo prazo.
	7.2 - Rentabilidade	Retorno sobre ativos, capital empregado e investimento, preservando a atratividade do negócio.
8. Performance	8.1 - Variáveis tangíveis	Financeiras: Alta liquidez, alto retorno para os acionistas e rentabilidade acima da média do setor.
		<i>Operacionais: custos abaixo da média do setor, aumento do market-share, redução do índice de reclamações de clientes.</i>
	8.2 - Variáveis intangíveis	Índice de satisfação dos stakeholders (clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, comunidade) Reputação quanto à responsabilidade social <i>Reputação quanto ao atendimento às questões ambientais e regulatórias.</i>

Tabela 4: Atributos necessários / desejáveis para cada variável principal independente, para a gestão estratégica, orientada aos clientes adaptados para o setor de telecomunicações.

OBS: Em itálico, destacados os atributos referentes ao setor de telecomunicações.

Categories	Constructos	Indicadores	Implicações Estratégicas	Referências
1. Estrutura da Rede	1.1 Densidade	<i>Alta / Baixa</i>	Oportunidade: correlação entre alta densidade de laços e altos retornos e baixa taxa de entrada.	Scherer & Ross (1990); Eccles & Crane (1988); Podolny (1993); Baker & Falkner (1991) <i>apud</i> Gulati et al. (2000).
	1.2 Escopo	<i>Ampla / Restrita</i>	Oportunidade: escopo amplo possibilita maior acessibilidade a informações e recursos de valor de outras indústrias.	Gulati et al. (2000).
	1.3 Posição e centralidade	<i>Central / Periférica</i>	Oportunidade: posição central possibilita maior acessibilidade a informações e recursos de valor de outras indústrias.	Gulati et al. (2000).
	1.4 Orifícios estruturais	<i>Existência / Inexistência</i>	Oportunidade: indústrias que ocupam orifícios estruturais apresentam maiores retornos, uma vez que são capazes de se apropriar de parcela maior de recursos que transitam por elas.	Burt (1992) <i>apud</i> Gulati et al. (2000).
Oportunidade / ameaça: a existência ou não existência de orifícios estruturais numa rede cliente / fornecedor pode influenciar de forma positiva ou negativa o poder de controle / lucratividade.			Burt (1992) <i>apud</i> Gulati et al. (2000).	
2. Composição da rede	2.1 Identidade dos parceiros da indústria	<i>Forte / Fraca</i>	Oportunidade: aumento potencial de lucratividade devido ao relacionamento com outras indústrias fortes.	Gulati et al. (2000).
			Oportunidade / ameaça: o grau de identidade dos parceiros (forte ou fraca) pode influenciar a lucratividade da indústria focal.	Gulati et al. (2000).
	2.2 Status dos parceiros da indústria focal	<i>Sucesso / Fracasso</i>	Oportunidade: aumento potencial da lucratividade em decorrência do relacionamento com outras indústrias de sucesso.	Gulati et al. (2000).
			Oportunidade / ameaça: o sucesso ou fracasso dos parceiros pode influenciar a lucratividade da indústria focal.	Gulati et al. (2000).
2.3 Acesso a recursos da indústria focal	<i>Fácil / Difícil</i>	Oportunidade: o fácil acesso a informações e recursos de valor de outras indústrias podem possibilitar auferir ganhos de lucratividade.	Gulati et al. (2000).	
		Oportunidade: dificuldade de acesso aos recursos da indústria focal pode acarretar uma oportunidade quando há o bloqueio a novos entrantes.	Gulati et al. (2000).	
3. Modalidade dos laços	3.1 Força das conexões	<i>Forte / Fraca</i>	Oportunidade / ameaça: a força dos laços favorecem ou não a coordenação oligopolística.	Galaskiewicz & Zaheer (1999).
			Oportunidade: fortes laços relacionais com fornecedores contribuem para a lucratividade de uma indústria.	Casumano (1985) <i>apud</i> Gulati et al. (2000).
	3.2 Natureza dos laços	<i>Colaborativa / Oportunística</i>	Oportunidade: laços colaborativos entre indústrias podem reduzir custos de transação.	Galaskiewicz & Zaheer (1999).

Tabela 5: Construtos para a análise relacional - nível da indústria (Macedo-Soares, 2002)

Obs: Em negrito, destacam-se os indicadores desejáveis para o melhor desempenho.

Categorias	Construtos	Indicadores	Implicações Estratégicas	Referências
1. Estrutura da Rede	1.1 Densidade	<i>Alta / Baixa</i>	Força: alta densidade proporciona recursos informacionais extras aos membros.	Gulati (1999); Knoke (2001).
			Fraqueza: alta densidade pode "aprisionar" a empresa com laços de recursos indesejáveis.	Gulati (1999); Knoke (2001).
	1.2 Escopo	<i>Local / Regional / Global; Ampla / Estreito; Pleno / Limitado</i>	Força: laços plenos com vasto escopo geográfico melhoram o estado de alerta (prontidão) da empresa que, combinado com a capacidade de resposta, se traduz em desempenho superior.	Zaher & Zaher (1997).
	1.3 Posição e centralidade	<i>Central / Periférica</i>	Força: alta centralidade melhora o estado de alerta (prontidão) da empresa que, combinado com a capacidade de resposta, se traduz em desempenho superior.	Zaher & Zaher (1997).
			Fraqueza: posição equivalente a outros atores em redes amplas constitui fraqueza potencial devido a maior competitividade.	Gulati et al. (2000).
			Força: alta centralidade da empresa em sua rede pode ter influência significativa no seu desempenho.	Galaskiewicz & Zaheer (1999).
			Força: a alta centralidade pode favorecer que a empresa focal "aprisione" clientes-chave, fornecedores e parceiros em alianças, mantendo competidores afastados e aumentando o seu próprio poder.	Galaskiewicz & Zaheer (1999).
			Força: a possibilidade da empresa altamente central acumular recursos, tais como informações sobre uma grande quantidade de nós, constitui uma vantagem competitiva.	Galaskiewicz & Zaheer (1999).
		Força: em indústrias onde padrões são importantes, como na de tecnologia, empresas centrais estabelecem relacionamento com <i>clusters</i> de empresas satélites e agem como <i>brokers</i> de um padrão tecnológico.	Galaskiewicz & Zaheer (1999).	

(continuação)

Categories	Constructos	Indicadores	Implicações Estratégicas	Referências
1. Estrutura da Rede	1.4 Orifícios estruturais	<i>Existência / Inexistência; Muitos / Poucos</i>	Força: um ator central adquire vantagens competitivas adicionais se aqueles com que possui relacionamentos diretos e indiretos não possuem relacionamentos uns com os outros, isto é, sua rede é rica em orifícios estruturais.	Galaskiewicz & Zaheer (1999).
			Força: uma rede na qual uma empresa se aproveita de muitos orifícios pode proporcionar informações não redundantes, acesso e referências para a empresa focal.	Galaskiewicz & Zaheer (1999).
			Força: uma empresa pode otimizar a sua rede aproveitando-se de oportunidades por meio da criação e manutenção de uma rede rica em orifícios estruturais.	Galaskiewicz & Zaheer (1999).
			Fraqueza: empresas cuja rede tenha poucos orifícios estruturais, tende a adquirir menos competências competitivas.	McEvily & Zaheer (1999).
	1.5 Tipo de laço	<i>Invisíveis (privados) / Visíveis</i>	Força: laços privados / invisíveis podem proporcionar informações inimitáveis, criando potencial força.	Zaheer & Zaheer (1997).
	1.6 Equivalência estrutural	<i>Equivalência / Não equivalência</i>	Força: benefício na identificação de nichos de mercado quando laços entre agentes de relacionamentos equivalentes ajudam a proporcionar informações estratégicas a empresas que, em caso contrário, não teriam acesso a tais informações.	Galaskiewicz & Zaheer (1999).
	1.7 Padrão dos laços	<i>Diretos / Indiretos</i>	Força: muitos laços diretos e indiretos com outras organizações podem aumentar a vantagem competitiva da empresa focal por colocá-la na confluência de múltiplos recursos.	Galaskiewicz & Zaheer (1999).
			Força: benefícios, tanto de laços diretos quanto de indiretos, com força potencial num relacionamento de dois níveis, ou seja, dos laços aos quais os atores estão conectados (laços indiretos).	Gulati & Gargiulo (1999)
			Fraqueza: intenção limitada do contato de segundo nível pode implicar laços indiretos com potencial fraqueza.	Gulati & Gargiulo (1999)
			Força: o padrão estrutural do relacionamento de uma empresa é único, com potencial para contribuir para a vantagem competitiva, caso constitua um recurso inimitável.	Gulati et al. (2000).
Fraqueza: o padrão estrutural do relacionamento de uma empresa pode "aprisioná-la" a situações estratégicas indesejáveis.	Gulati et al. (2000).			

(continuação)

Categories	Construtos	Indicadores	Implicações Estratégicas	Referências
2. Composição da rede	2.1 Identidade da empresa focal	<i>Forte / Fraca; Favorável / Desfavorável; Rica / Pobre</i>	Força: valor da identidade da empresa focal implica em vantagem competitiva.	Gulati (1995) <i>apud</i> Gulati et al. (2000).
	2.2 Status da empresa focal	<i>Forte / Fraca; Favorável / Desfavorável; Rica / Pobre</i>	Força: valor do status da empresa focal implica em vantagem competitiva.	Gulati (1995) <i>apud</i> Gulati et al. (2000).
	2.3 Identidade (papel genérico) dos parceiros	<i>Forte / Fraca; Favorável / Desfavorável; Rica / Pobre</i>	Força: valor da identidade dos parceiros implica em vantagem competitiva.	Gulati (1995) <i>apud</i> Gulati et al. (2000).
	2.4 Status dos parceiros	<i>Forte / Fraca; Favorável / Desfavorável; Rica / Pobre</i>	Força: valor do status dos parceiros implica em vantagem competitiva.	Gulati (1995) <i>apud</i> Gulati et al. (2000).
	2.5 Acesso aos recursos da empresa focal	<i>Difícil / Fácil</i>	Fraqueza: difícil acesso aos recursos da empresa focal pode prejudicar ações conjuntas com parceiros contra rivais.	Gulati (1999).
			Força: difícil acesso aos recursos da empresa focal permite agilidade e vantagem frente aos rivais.	Gulati (1999).
			Força: difícil acesso aos recursos da empresa focal inibe novos entrantes.	Westney (1993) <i>apud</i> Gulati et al. (2000).
2.6 Acesso aos recursos dos parceiros	<i>Difícil / Fácil</i>	Fraqueza: difícil acesso aos recursos dos parceiros pode prejudicar ações conjuntas contra rivais.	Gulati (1999).	
		Força: difícil acesso aos recursos dos parceiros inibe novos entrantes.	Westney (1993) <i>apud</i> Gulati et al. (2000).	
3. Modalidade dos laços	3.1 Força das conexões	<i>Forte / Fraca</i>	Força / Fraqueza: dependendo do produto fornecido por meio do laço - produtivo ou improdutivo, conexões fortes podem desencadear forças ou fraquezas.	Dyer & Nobeoka (2000)
			Força: conexões fortes podem contribuir para a inimitabilidade de características relacionais positivas e, como consequência, para a vantagem competitiva.	Dyer & Nobeoka (2000)
	3.2 Natureza dos laços	<i>Colaborativa / Oportunística</i>	Força: a confiança, inerente aos laços colaborativos, reduz custos de transação.	Gulati & Lawrence (1999).

(continuação)

Categories	Constructos	Indicadores	Implicações Estratégicas	Referências
4. Gerenciamento da rede	4.1 Uso de mecanismos de governança	<i>Existência / Inexistência; Apropriado / Não apropriado</i>	Força: a formulação de capacitações em alianças pode ser um recurso significativo, devido aos crescentes desafios associados à gestão de redes de alianças.	Dyer & Singh (1998)
			Força / Fraqueza: mecanismos formais de governança podem ser fraquezas enquanto outros informais e decorrentes do auto-esforço de cada gestor podem ser forças.	Kale et al. (2000)
	4.2 Desenvolvimento de rotinas de compartilhamento de informações inter-firmas	<i>Alto estágio de desenvolvimento / Baixo estágio de desenvolvimento</i>	Força: a formação de capacitações em alianças pode ser um recurso significativo devido aos crescentes desafios associados à gestão de redes de alianças.	Dyer & Singh (1998)
	4.3 Investimentos em relacionamentos específicos	<i>Nível adequado / Nível inadequado</i>	Força: a formação de capacitações em alianças pode ser um recurso significativo devido aos crescentes desafios associados à gestão de redes de alianças.	Dyer & Singh (1998)
	4.4 Desenvolvimento de processo de gestão da mudança da rede	<i>Alto estágio de desenvolvimento / Baixo estágio de desenvolvimento</i>	Força: a formação de capacitações em alianças pode ser um recurso significativo devido aos crescentes desafios associados à gestão de redes de alianças.	Dyer & Singh (1998)
	4.5 Experiência com múltiplas alianças	<i>Existência / Inexistência; Extensa / Não extensa; Com qualidade / Sem qualidade</i>	Força: com a experiência, as empresas são capazes de extrair maiores benefícios das alianças.	Deutsch (1969) <i>apud</i> Kale et al. (2000)
	4.6 Processos e competências para gestão de conflitos entre múltiplos parceiros	<i>Integrativo / Unilateral ou perde-ganha</i>	Fraqueza: o uso de técnicas destrutivas de resolução de conflitos ( <i>dominação, coerção</i> ) é <i>contra-producente</i> .	Kale et al. (2000)
Força: resolução conjunta ( <i>integrada</i> ) de problemas contribui para a criação de um capital relacional e informacional.			Geringer (1988) <i>apud</i> Kale et al. (2000)	
4.7 Processos e competências para gestão da adequação dinâmica de múltiplos parceiros	<i>Alta compatibilidade / Baixa compatibilidade; Alta complementaridade / Baixa complementaridade</i>	Força: compatibilidade está associada ao sucesso das alianças.	Harrigan (1988) <i>apud</i> Kale et al. (2000)	
		Força: complementaridade aumenta as chances do sucesso das alianças.		

Tabela 6: Construtos para a análise relacional - nível corporativo da empresa focal (Maucedo-Soares, 2002)

Obs: Em *itálico*, destacam-se os indicadores desejáveis para o melhor desempenho.

<b>Categorias</b>	<b>Construtos</b>	<b>Indicadores</b>
1. Estrutura da Rede	1.1 Densidade	<b>Alta</b> / Baixa
	1.2 Escopo	<b>Ampla</b> / Restrita
	1.3 Posição e centralidade	<b>Central</b> / Intermediária / Periférica
	1.4 Orifícios estruturais	<b>Existência</b> / Inexistência
2. Composição da rede	2.1 Identidade dos parceiros da indústria	<b>Forte</b> / Fraca
	2.2 Status dos parceiros da indústria focal	<b>Sucesso</b> / Fracasso
	2.3 Acesso a recursos da indústria focal	<b>Fácil</b> / Difícil
3. Modalidade dos laços	3.1 Força das conexões	<b>Forte</b> / Fraca
	3.2 Natureza dos laços	<b>Colaborativa</b> / Oportunística

Tabela 7: Construtos para a análise relacional - nível da indústria - para o setor de telecomunicações

Obs: Em negrito, destacam-se os indicadores desejáveis para o melhor desempenho.

<b>Categorias</b>	<b>Construtos</b>	<b>Indicadores</b>
1. Estrutura da Rede	1.1 Densidade	<b>Alta</b> / Baixa
	1.2 Escopo	Local / Regional / Nacional / <b>Global</b>
	1.3 Posição e centralidade	<b>Central</b> / Intermediária / Periférica
	1.4 Orifícios estruturais	<b>Existência</b> / Inexistência; <b>Muitos</b> / Poucos
	1.5 Tipo de laço	<b>Invisíveis (privados)</b> / Visíveis
	1.6 Equivalência estrutural	<b>Equivalência</b> / Não equivalência
	1.7 Padrão dos laços	<b>Diretos</b> / Indiretos
2. Composição da rede	2.1 Identidade da empresa focal	<b>Forte</b> / Fraca; <b>Favorável</b> / Desfavorável; <b>Rica</b> / Pobre
	2.2 Status da empresa focal	<b>Forte</b> / Fraca; <b>Favorável</b> / Desfavorável; <b>Rica</b> / Pobre
	2.3 Identidade (papel genérico) dos parceiros	<b>Forte</b> / Fraca; <b>Favorável</b> / Desfavorável
	2.4 Status dos parceiros	<b>Forte</b> / Fraca; <b>Favorável</b> / Desfavorável
3. Modalidade dos laços	3.1 Força das conexões	<b>Forte</b> / Fraca
	3.2 Natureza dos laços	<b>Colaborativa</b> / Oportunística
4. Gerenciamento da rede	4.1 Uso de mecanismos de governança	<b>Apropriado</b> / Não apropriado
	4.2 Desenvolvimento de rotinas de compartilhamento de informações inter-firmas	<b>Alto estágio de desenvolvimento</b> / Baixo estágio de desenvolvimento
	4.3 Investimentos em relacionamentos específicos	<b>Nível adequado</b> / Nível inadequado
	4.4 Experiência com múltiplas alianças	<b>Extensa</b> / Não extensa; <b>Com qualidade</b> / Sem qualidade
	4.5 Processos e competências para gestão de conflitos entre múltiplos parceiros	<b>Integrativo</b> / Unilateral ou perde-ganha
	4.6 Processos e competências para gestão da adequação dinâmica de múltiplos parceiros	<b>Alta compatibilidade</b> / Baixa compatibilidade; <b>Alta complementaridade</b> / Baixa

Tabela 8: Construtos para a análise relacional - nível corporativo da empresa focal - para o setor de telecomunicações  
 Obs: Em negrito, destacam-se os indicadores desejáveis para o melhor desempenho.



<b>Indicador de Desempenho</b>	<b>Composição</b>
Índice de Liquidez Corrente	Ativo Circulante / Passivo Circulante
Índice de Liquidez Seca	Disponibilidades / Passivo Circulante
Índice de Liquidez Geral	(Ativo Circulante + Ativo Realizável a Longo Prazo) / Passivo Total
Receita Líquida Operacional	Receita oriunda da prestação de serviços de telecomunicações considerando as deduções da receita bruta (ex: descontos incondicionais).
EBITDA (R\$ mil)	Ganhos Antes do Resultado Financeiro, Impostos, Depreciação e Amortização
Market-Share	Percentual de Clientes que a Empresa Possui com Relação à Indústria
Índice de Reclamações de Clientes	Percentual de Reclamações de Clientes em um Período de Tempo Pré-Determinado

Tabela 9: Composição dos indicadores de desempenho para a avaliação das empresas do setor de telecomunicações

No próximo capítulo, é apresentada a metodologia para a realização do estudo, com destaque para o tipo de pesquisa empregado, além da seleção das empresas e dos sujeitos, os procedimentos para a coleta e o tratamento dos dados e as limitações da pesquisa.

## **3 Metodologia**

### **3.1. Tipo de pesquisa**

Considerando-se as taxonomias propostas por Gil (1991) e Vergara (2000), a metodologia de pesquisa pode ser caracterizada segundo dois critérios: quanto aos objetivos ou fins e quanto aos procedimentos ou meios.

Quanto aos objetivos ou fins, a presente pesquisa pode ser considerada como descritiva, uma vez que expõe características de determinado fenômeno, precisamente a atuação de três empresas de telecomunicações, considerando-se a formação de alianças e redes com vistas à obtenção de vantagem competitiva.

Quanto aos procedimentos ou meios, trata-se de um estudo de casos múltiplos, no qual foram utilizados diversos métodos, conforme a estratégia de triangulação de métodos de Yin (1996), a qual será abordada no item 3.7 da pesquisa (Limitações dos Métodos).

Ainda de acordo com Yin (1984), quando o estudo se baseia em assuntos e eventos contemporâneos, quando não se podem realizar experimentos em laboratórios e quando as questões da pesquisa dizem respeito ao “como?” e “por que?”, a adoção do estudo de caso constitui-se um método apropriado.

Com relação à linha epistemológica, podemos caracterizar a pesquisa como neopositivista, uma vez que se vale da utilização de fatos e dados, obtidos por meio da investigação documental e da utilização de questionários estruturados, respondidos por profissionais das empresas estudadas, considerando-se, ainda, as percepções subjetivas destes, por meio de entrevistas semi-estruturadas.

Tomando-se como base os roteiros genéricos de pesquisa adotados por Gil (1991) e Yin (1984) e adaptando o roteiro de Tahuata (2002), o estudo de casos múltiplos dividiu-se nas seguintes fases, conforme a Figura 6:

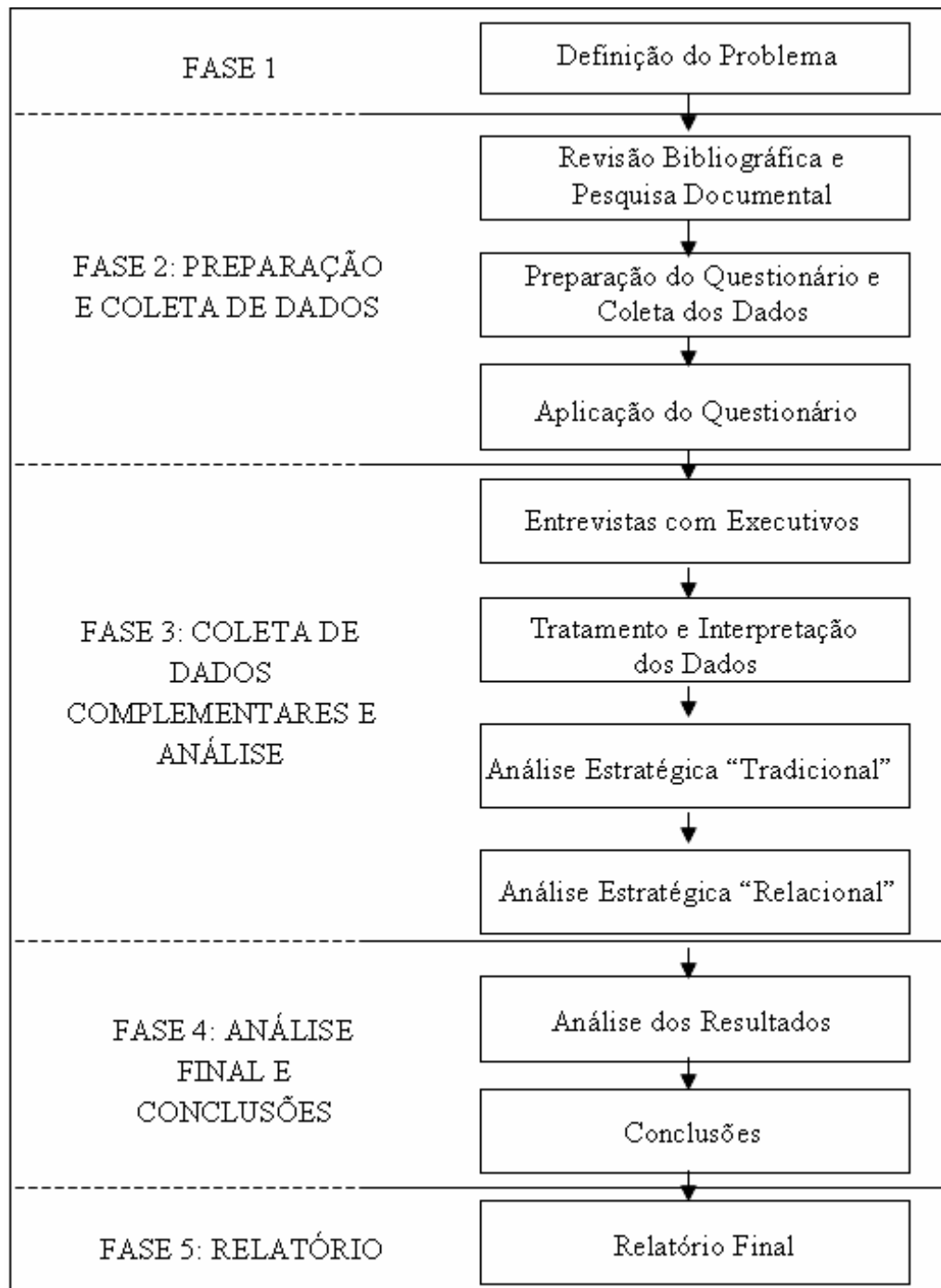


Figura 6: Etapas da pesquisa

A seguir, são apresentadas as descrições das fases para a elaboração da pesquisa:

**Fase 1: Definição do Problema**

- Pesquisa bibliográfica preliminar e revisão da literatura, para a melhor compreensão do fenômeno a ser estudado e identificação do estado da arte sobre alianças e redes estratégicas.
- Investigação documental preliminar sobre o setor de telecomunicações, a fim de avaliar a relevância do estudo.
- Definição do problema da pesquisa, bem como as empresas e o período de análise.
- Formulação da pergunta a ser respondida.

**Fase 2: Preparação e Coleta de Dados**

- Pesquisa bibliográfica para aprofundamento dos conhecimentos referentes à gestão estratégica, às alianças e redes estratégicas, tomando-se como base os construtos e indicadores relacionados no referencial teórico da pesquisa e adaptados para o setor de telecomunicações.
- Pesquisa documental e telematizada para o aprofundamento dos conhecimentos da indústria de telecomunicações, relacionando a pesquisa aos construtos e aos indicadores previamente definidos.
- Preparação de questionário estruturado para coleta de dados primários, por meio do primeiro levantamento de percepções. Teste do questionário para posterior aplicação nas três empresas selecionadas.
- Aplicação do questionário para a captura das percepções dos profissionais selecionados, quanto às implicações das alianças e redes estratégicas na conduta e no desempenho das empresas.

**Fase 3: Coleta de Dados Complementares e Análise**

- Tratamento e interpretação dos dados, com base nos questionários preenchidos. Tabulação dos dados e interpretação dos resultados.
- Mediante as respostas às perguntas abertas do questionário estruturado, realização de entrevistas complementares, utilizando-se roteiros semi-estruturados, com alguns executivos-chave, com o objetivo de

confirmar percepções não validadas, complementando a etapa de análise.

- Análise estratégica “tradicional” da Embratel, Oi e Vivo, com base no referencial teórico, na pesquisa documental e nos levantamentos de campo (aplicação dos questionários e realização de entrevistas).
- Análise estratégica “relacional” da Embratel, Oi e Vivo, com base no referencial teórico, na pesquisa documental e nos dois levantamentos de percepções em campo (aplicação dos questionários e realização de entrevistas).

#### **Fase 4: Análise Final e Conclusões**

- Confrontação dos resultados da análise estratégica “tradicional” e “relacional”, com o objetivo de verificar por meio de quais características das suas alianças e redes, a Embratel, a Oi e a Vivo obtêm vantagem competitiva no setor de telecomunicações. Resgate das questões central e intermediárias, analisando a pertinência dos dados coletados à luz das perguntas formuladas, de forma a atingir o objetivo da pesquisa, tendo em vista as limitações dos métodos empregados.
- Conclusões: síntese dos resultados obtidos. Contraposição dos resultados ao problema, evidenciando o quanto o objetivo foi atingido, suas contribuições e limitações. Por fim, elaboração de sugestões para os tomadores de decisão das empresas estudadas e para futuros pesquisadores.

#### **Fase 5: Relatório Final**

- Elaboração de relatório de pesquisa, na forma de dissertação, contendo todas as etapas da pesquisa, os resultados obtidos, as conclusões e discussões.

### **3.2. Seleção das empresas**

Conforme já citado anteriormente, esta pesquisa utilizou o método de estudo de casos múltiplos, contemplando a Embratel, a Oi e a Vivo.

Estas empresas foram selecionadas tendo em vista as suas relevância e contribuição para o desenvolvimento da indústria de telecomunicações brasileira. Possuem ampla cobertura no território nacional, sendo que a Embratel e a Oi prestam serviço de telefonia de longa distância. A Vivo o faz por intermédio da Telefônica, empresa pertencente ao grupo.

Para a seleção das empresas, além de considerar o desempenho, destacado na seção 5 – Resultados, levou-se em consideração o fato de as três estarem alinhadas à tendência do setor, na convergência dos serviços de voz e de dados.

### **3.3. Seleção dos sujeitos**

Segundo Vergara (2005), sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados de que o pesquisador necessita. Às vezes, confundem-se com “universo e amostra”, quando estes estão relacionados com pessoas.

Neste estudo de casos múltiplos, a pesquisa de campo consistiu em duas etapas. A primeira foi o levantamento de percepções por meio da aplicação de questionários estruturados (tipo *survey*). Neste caso, foram selecionados profissionais de nível executivo, gerencial e técnico, envolvidos direta ou indiretamente na formulação e implantação da estratégia da empresa no qual trabalham. Possuem, portanto, capacidade de compreensão da estratégia de sua empresa e senso crítico para a identificação das características e das alianças e redes de relacionamentos estabelecidas pela mesma.

Os questionários foram encaminhados aos profissionais por meio eletrônico sendo que, preliminarmente, foi explicado a cada participante o objetivo do estudo.

Na segunda etapa da pesquisa de campo, foram realizadas entrevistas individuais com executivos das empresas participantes, com o objetivo de validar e aprofundar as percepções extraídas dos questionários.

Foi utilizada uma amostra não-probabilística (intencional), de acordo com o critério de tipicidade. Neste caso, o pesquisador está interessado na opinião (ação, intenção) de determinados elementos da população, mas não representativos da mesma (MARKONI & LAKATOS, 1990 p. 47).

Com a finalidade de preservar a confidencialidade dos respondentes, a sua identidade foi preservada. Contudo, apresentamos a seguir, por empresa, a relação dos departamentos e diretorias onde foram coletadas as primeiras percepções. Ressalta-se que estas informações não tinham a obrigatoriedade de serem reveladas:

### **Embratel**

- ❖ Quantidade de questionários encaminhados: 45
- ❖ Quantidade de questionários preenchidos: 29
- ❖ Relação de respondentes:

<b>Departamento em que trabalha (opcional)</b>	<b>Diretoria (opcional)</b>	<b>Cargo que ocupa (opcional)</b>
Faturamento	Financeira	Supervisor
Relações Financeiras com Operadoras	Negócios com Operadoras	Gerente
Relações Financeiras com Operadoras	Negócios com Operadoras	Gerente
Governança Corporativa	Financeira	Gerente
Cobrança Co-billing	Negócios com Operadoras	Gerente
Ger. Contas a Receber	Financeira	Gerente
Planejamento e Controle de Telco	Negócios com Operadoras	Gerente
Relações Financeiras com Operadoras	Negócios com Operadoras	Gerente
Vendas para Operadoras	Negócios com Operadoras	Gerente
Ger. Negócios Empresariais	Tecnologia da Informação	Gerente
Organização de Vendas	Marketing	Gerente
Vendas para Operadoras	Negócios com Operadoras	Gerente
Vendas para Operadoras	Negócios com Operadoras	Gerente
Crédito e Cobrança	Financeira	Gerente
Compras com Provedores	Negócios com Operadoras	Gerente
Ger. Gestão Contratos de Acessos c/ Operadoras	Negócios com Operadoras	Gerente
Vendas para Operadoras	Negócios com Operadoras	Gerente
Co-Faturamento	Financeira	Gerente
Planejamento de Cobrança	Financeira	Gerente
Cadastro	Financeira	Gerente
Garantia de Receita e Prevenção à Fraude	Negócios com Operadoras	Gerente
Governança Corporativa	Financeira	Especialista
Governança Corporativa	Financeira	Especialista
Governança Corporativa	Financeira	Especialista
Cobrança Telco Nacional	Negócios com Operadoras	Especialista
Cobrança Pequenas e Médias Empresas (PME)	Financeira	Especialista
Ger. Operação de Vendas	Comercial	Especialista
Negócios Internacionais	Negócios com Operadoras	Consultor
Não divulgado	Não divulgado	Não divulgado

Tabela 10: Relação de respondentes Embratel

Com o objetivo de levantar as informações complementares para suporte às análises desta pesquisa, foi realizada entrevista com o Gerente de Liquidações Financeiras, lotado na Diretoria de Negócios com Operadoras..

## Oi

Para esta empresa, foi obtido um total de apenas dois questionários preenchidos, após diversas iniciativas do pesquisador junto aos seus pontos focais desta operadora, na tentativa de obter uma maior quantidade de respostas. Devido à dificuldade no levantamento de percepções primárias por meio de questionários, as informações da Oi foram obtidas por meio de pesquisa documental e de entrevistas realizadas com uma Gerente Comercial e um Gerente de *Portfólio* de Produto.

## Vivo

- ❖ Quantidade de questionários encaminhados: 60
- ❖ Quantidade de questionários preenchidos: 18
- ❖ Relação de respondentes:

Departamento em que trabalha (opcional)	Diretoria (opcional)	Cargo que ocupa (opcional)
Gerencia de Roaming	Interconexão	Consultor
Ger. Gestão Comercial	Interconexão	Consultora
Regulatório	Regulatório	Diretor
Planejamento Estratégico	Planejam e Performance	Gerente
Não divulgado	Não divulgado	Gerente
Não divulgado	Não divulgado	Gerente
Não divulgado	Não divulgado	Gerente
Gerência de Roaming Internacional	Interconexão	Consultora
Integração e Processos	Não divulgado	Consultora
Div Desenv. e Processos	Integração e Processos	Consultora
Gerencia de Roaming	Interconexão	Consultora
Diretoria de Interconexão / Gerência de Roaming	Interconexão	Consultora
Gerência de Roaming Internacional	Interconexão	Consultora
Faturamento	Faturamento	Consultor
Divisão de Gestão Estratégica	Planejam e Performance	Consultor
Diretoria de Planejamento e Administração de Vendas	Diretoria de Planejamento e Administração de Vendas	Consultor
Roaming	Interconexão	Consultor
Ger. Sistema de Atendimento ao Cliente	Planej e Infra-Estrutura	Consultor

Tabela 11: Relação de respondentes VIVO



Além dos questionários preenchidos pelos profissionais da Vivo, também foi realizada uma entrevista complementar com um Gerente de Divisão da Diretoria de Interconexão.

### **Alcatel - Lucent**

As informações a respeito desta empresa foram obtidas por meio de investigação documental. Contudo, com o objetivo de complementar as análises e obter uma percepção das implicações das alianças e redes estratégicas no mercado de telecomunicações, sob a ótica de uma empresa fornecedora de infra-estrutura, foi realizada uma entrevista com um Diretor Comercial da Alcatel – Lucent.

Ressalta-se que este estudo não teve a preocupação de selecionar uma população significativa, tendo em vista a totalidade de funcionários da Embratel, Oi e VIVO. Contudo, esta população atendeu aos objetivos deste trabalho, uma vez que é representada por profissionais seniores e foi selecionada de acordo com a sua representatividade na compreensão do processo decisório e estratégico das organizações em questão.

### **3.4. Pesquisa bibliográfica**

Para a realização da pesquisa, os subsídios foram obtidos por meio de estudos e consultas em livros, revistas especializadas, jornais, teses, dissertações e periódicos.

Para a identificação do estado da arte em estratégias empresariais e alianças e redes estratégicas, foram consultados livros especializados nos temas, além de teses e dissertações publicadas pelas principais universidades brasileiras no campo da administração, como a PUC-RJ e a UFRJ. Estas publicações também forneceram suporte para o levantamento de subsídios sobre o setor de telecomunicações brasileiro.

Além disso, subsídios complementares foram obtidos mediante pesquisas realizadas em diversos *websites*, através de *download* de arquivos no quais destacam-se:

- Capes – Banco de Teses : [www.servicos.capes.gov.br/capesdw/](http://www.servicos.capes.gov.br/capesdw/) e [www1.capes.gov.br/bdteses/](http://www1.capes.gov.br/bdteses/)
- Coppead: <http://joomla.coppead.ufrj.br/port/>
- Jornal O Globo: [www.oglobo.com.br](http://www.oglobo.com.br)
- Lista de periódicos pertinentes à problemática com *rankings* A e B, internacional e nacional na lista Qualis da Capes: [www.qualis.capes.gov.br/webqualis/](http://www.qualis.capes.gov.br/webqualis/)
- Projeto Maxwell – PUC RJ: [www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br](http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br)
- Site da Anpad: [www.anpad.com.br](http://www.anpad.com.br)
- Strategy Research: [www.strategy-research.com](http://www.strategy-research.com)
- USP – Biblioteca Digital de Teses e Dissertações: [www.tese.usp.br](http://www.tese.usp.br)
- Wikipedia: [www.wikipedia.org/wiki/Telefone\\_celular#No\\_Brasil](http://www.wikipedia.org/wiki/Telefone_celular#No_Brasil)

### 3.5.

#### Coleta de dados

Para a realização do estudo de casos múltiplos, os dados foram coletados com os seguintes meios:

- Investigação documental / telematizada.
- Levantamento de percepções do tipo *survey*: aplicação de questionário estruturado aos profissionais da Embratel, da Oi e da Vivo.
- Levantamento de informações complementares por meio de entrevistas: realização de entrevistas com executivos-chave das três empresas estudadas, a partir de um roteiro pré-estabelecido de perguntas abertas.

#### 3.5.1.

##### Investigação documental / telematizada

Foram consultados diversos portais eletrônicos contendo dados sobre as empresas estudadas e o setor de telecomunicações. As informações que subsidiaram o presente estudo foram obtidas por meio de consultas a diversos documentos de domínio público, o que preserva a confidencialidade das três empresas, não havendo o uso de quaisquer informações privilegiadas ou sigilosas.

Os portais eletrônicos consultados relacionam-se abaixo:

- Agência Nacional de Telecomunicações - Anatel: [www.anatel.gov.br](http://www.anatel.gov.br)
- Alcatel-Lucent: [www.alcatel-lucent.com.br](http://www.alcatel-lucent.com.br)
- Associação Brasileira de Concessionárias de Serviço Telefônico Fixo Comutado – Abrafix: [www.abrafix.org.br](http://www.abrafix.org.br)
- Associação Nacional das Operadoras Celulares – Acel: [www.acel.org.br](http://www.acel.org.br)
- Comissão de Valores Mobiliários – CVM: [www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)
- Embratel: [www.embratel.com.br](http://www.embratel.com.br)
- Oi: [www.oi.com.br](http://www.oi.com.br)
- Revista do BNDES, edição 14 – dez./2000
- Revista do BNDES, edição 19 – jun./2003
- Teleco: [www.teleco.com.br](http://www.teleco.com.br)
- Teletime: [www.teletime.com.br](http://www.teletime.com.br)
- Vivo. [www.vivo.com.br](http://www.vivo.com.br)

### 3.5.2.

#### **Levantamento de percepções do tipo *survey* (questionários)**

Para esta etapa, foi aplicado um questionário predominantemente estruturado aos profissionais das três empresas estudadas, com a finalidade de levantamento das suas percepções, no que concerne às alianças e às redes estratégicas das suas organizações. As perguntas do questionário foram desenvolvidas com base nos construtos e nos indicadores relacionados nesta pesquisa (Tabelas 4, 7, 8 e 9). A maior parte das perguntas seguiu a escala Likert 1-5, composta por perguntas fechadas. Também foram utilizadas questões de escolha múltipla (sim / não), além de algumas perguntas abertas.

Preliminarmente à aplicação do questionário, foi realizado um teste-piloto com alguns funcionários de uma das empresas participantes, no caso a Embratel, a fim de verificar-lhe a consistência. Este teste teve, como objetivo, assegurar a coerência das perguntas realizadas, o entendimento dos objetivos do trabalho e a ausência de ambigüidade nas interpretações. Os profissionais selecionados para a realização do teste-piloto não foram incluídos na amostra utilizada nesta pesquisa.

Após a fase de testes, o questionário foi encaminhado aos respondentes, por meio de e-mail, onde eles tiveram a oportunidade de respondê-lo pela *internet*, mediante a disponibilização de um endereço eletrônico para acesso.

O processo de elaboração e de disponibilização de questionário baseou-se na metodologia proposta por Macedo-Soares & Neves (2000), conforme a Figura 7:

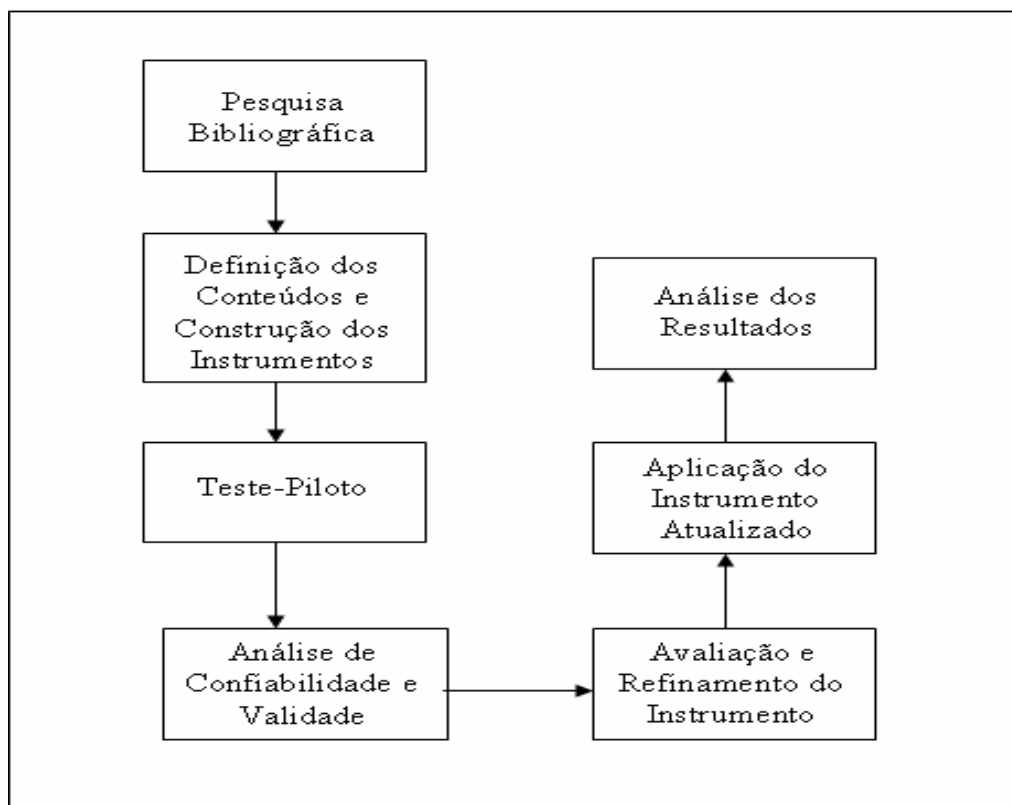


Figura 7: Metodologia para o desenvolvimento e avaliação de questionário – Macedo-Soares & Neves (2002)

Baseado no referencial teórico, a versão final do questionário foi dividida nas seguintes etapas:

- Introdução: A identificação dos respondentes (nome, área de atuação, cargo).
- Parte 1: caracterização da estratégia das empresas estudadas.
- Parte 2: A validação das implicações estratégicas dos fatores organizacionais.
- Parte 3: A validação das implicações estratégicas dos fatores macro-ambientais.
- Parte 4: A validação das implicações estratégicas das alianças e redes.

- Parte 5: A influência das alianças e redes estratégicas nos processos da cadeia de valor genérico das empresas estudadas.

A versão final do questionário utilizado encontra-se no Anexo I desta pesquisa.

### **3.5.3. Levantamento de informações complementares por meio de entrevistas**

As entrevistas tiveram o objetivo de complementar as percepções obtidas em decorrência da etapa de levantamento por meio da aplicação dos questionários, de acordo com a estratégia de triangulação de métodos.

Com base nas respostas obtidas dos questionários, foi elaborado um roteiro de perguntas abertas. As entrevistas foram realizadas com profissionais-chave da Embratel, da Oi e da Vivo. Além disso, como o estudo considerou as alianças e as redes estratégicas também sob a ótica de um fornecedor de equipamentos de telecomunicações, foi realizada entrevista com um executivo da Alcatel-Lucent.

Esta etapa possibilitou a complementação da coleta de dados, esclarecendo dúvidas existentes e aprofundando questões complexas acerca da questão intermediária três, ou seja, se a estratégia das empresas estudadas tem o potencial para capitalizar as forças constituídas pelos fatores organizacionais, reduzindo as fraquezas de modo a explorar efetivamente as oportunidades e neutralizar as ameaças, tendo em vista as suas características.

As entrevistas foram anotadas e gravadas pelo pesquisador. Antes, porém, foram apresentados, aos entrevistados, os objetivos do trabalho e a sua relevância, destacando a importância de sua participação no alcance do objetivo final. Foi ressaltado que a confidencialidade seria preservada, caso houvesse interesse dos entrevistados. Por fim, o pesquisador se preocupou com a criação prévia de um ambiente propício para as entrevistas, deixando o entrevistado livre para expressar as suas opiniões, com espontaneidade. Ressalta-se, contudo, que a conduta de cada um deles foi observada, como, por exemplo, as expressões corporais, gestos e tom de voz, o que forneceu subsídios importantes às análises dos resultados e

conclusões da pesquisa. O roteiro das entrevistas encontra-se no anexo II da pesquisa.

#### **3.5.4. Observação participativa**

O pesquisador trabalha em uma das empresas estudadas, a Embratel, fazendo parte do corpo gerencial e mantendo estreito relacionamento com as demais operadoras de telecomunicações do país, mediante a realização de negociações financeiras. Desta forma, foram consideradas na pesquisa observações “participativas”, por meio de percepções pessoais relativas à identificação das características das alianças e redes que promovem vantagem competitiva para a Embratel, a Oi e a Vivo, no setor de telecomunicações do Brasil.

#### **3.6. Tratamento dos dados**

Os dados obtidos por meio do levantamento de percepções foram analisados, com o propósito de identificação de possíveis incoerências e/ou inconsistências. Uma vez identificadas, foram realizadas as devidas retificações, por meio de ajustes ou exclusões.

Em seguida, os dados foram classificados e agrupados, de acordo com os construtos e indicadores relacionados na presente pesquisa. As tabulações das respostas estruturadas foram feitas com a utilização de métodos e estatística descritiva (médias e distribuições de frequência). As respostas referentes às questões dissertativas foram analisadas integralmente, o que possibilitou uma melhor compreensão dos aspectos relacionais que envolvem a Embratel e a Vivo uma vez que, para a Oi, a quantidade de questionários preenchidos foi insuficiente.

Para a interpretação das respostas às perguntas abertas foi utilizada a análise de conteúdo, uma vez que este método permite que a estrutura seja desmontada, assim como os elementos que a compõem, para que se esclareçam as suas diferentes características e se possibilite a extração do seu significado (LAVILLE

& DIONNE, 1999). Esta técnica possibilita a complementaridade dos dados obtidos nas análises descritivas (MORSE, 1994).

Adotando-se o mesmo formato utilizado por Tauhata (2002), Figueira (2004), Leite (2004) e Bastos (2006), dentre outros pesquisadores da investigação maior no âmbito do qual este estudo se insere, a Tabela 12 apresenta uma descrição detalhada das etapas da pesquisa, considerando, para cada questão, o tipo de pesquisa empregado, o método, a justificativa para a sua adoção, além do procedimento de coleta e de tratamento dos dados.

Questão ou Etapa Intermediária	Tipo de Pesquisa	Método	Justificativa	Coleta de Dados	Tratamento de Dados
1. Qual a estratégia adotada pelas empresas estudadas?	Descritiva	Quantitativo e qualitativo	Levantamento dos dados para a caracterização da estratégia das empresas focais.	<p>1. Investigação documental / telematizada.</p> <p>2. Levantamento de percepções por meio de questionário estruturado.</p> <p>3. Levantamento de percepções complementares por meio de entrevistas.</p>	<p>1. Análise de conteúdo, tendo em vista os construtos relacionados no referencial teórico.</p> <p>2. Análise quantitativa, tendo em vista as respostas do questionário. Seleção, classificação e tabulação dos dados.</p> <p>3. Análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, tendo em vista os construtos relacionados no referencial teórico.</p>
2. Quais são os atores estratégicos e parceiros das empresas estudadas?	Descritiva	Quantitativo e qualitativo	Identificação das implicações estratégicas que formam a rede de valor das empresas focais.	<p>1. Investigação documental / telematizada.</p> <p>2. Levantamento de percepções por meio de questionário estruturado.</p> <p>3. Levantamento de percepções complementares por meio de entrevistas.</p>	<p>1. Análise de conteúdo, tendo em vista os construtos relacionados no referencial teórico.</p> <p>2. Análise quantitativa, tendo em vista as respostas do questionário. Seleção, classificação e tabulação dos dados.</p> <p>3. Análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, tendo em vista os construtos relacionados no referencial teórico.</p>

continua



Questão ou Etapa Intermediária	Tipo de Pesquisa	Método	Justificativa	Coleta de Dados	Tratamento de Dados
3. A estratégia da empresa tem o potencial para capitalizar as forças constituídas pelos fatores organizacionais, reduzindo as fraquezas de modo a explorar efetivamente as oportunidades e neutralizar as ameaças, tendo em vista as suas características?	Descritiva	Qualitativo	Levantamento dos dados para a identificação das forças e fraquezas das três empresas estudadas	1. Investigação documental / telematizada. 2. Levantamento de percepções complementares por meio de entrevistas.	1. Análise de conteúdo, tendo em vista os construtos relacionados no referencial teórico. 2. Análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, tendo em vista os construtos relacionados no referencial teórico.
4. Quais são as principais alianças estratégicas firmadas com os parceiros?	Descritiva	Quantitativo e qualitativo	Identificação dos principais relacionamentos das três empresas com os diversos atores da sua indústria. Identificação das alianças estratégicas.	1. Investigação documental / telematizada. 2. Levantamento de percepções por meio de questionário estruturado. 3. Levantamento de percepções complementares por meio de entrevistas.	1. Análise de conteúdo, tendo em vista os construtos relacionados no referencial teórico. 2. Análise quantitativa, tendo em vista as respostas do questionário. Seleção, classificação e tabulação dos dados. 3. Análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, tendo em vista os construtos relacionados no referencial teórico.

continua

Questão ou Etapa Intermediária	Tipo de Pesquisa	Método	Justificativa	Coleta de Dados	Tratamento de Dados
5. Quais são as características das alianças, considerando a ego-rede das empresas analisadas?	Descritiva	Quantitativo e qualitativo	Identificação das características dos relacionamentos / alianças das empresas estudadas com os diversos atores relacionados ao seu ambiente de atuação.	<p>1. Investigação documental / telematizada.</p> <p>2. Levantamento de percepções por meio de questionário estruturado.</p> <p>3. Levantamento de percepções complementares por meio de entrevistas.</p>	<p>1. Análise de conteúdo, tendo em vista os construtos relacionados no referencial teórico.</p> <p>2. Análise quantitativa, tendo em vista as respostas do questionário. Seleção, classificação e tabulação dos dados.</p> <p>3. Análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, tendo em vista os construtos relacionados no referencial teórico.</p>
6. Considerando as alianças / redes estratégicas das empresas estudadas, quais são as suas implicações estratégicas, no nível da indústria, em termos de constituírem oportunidades e ameaças, reais e potenciais, de acordo com as suas características?	Descritiva	Quantitativo e qualitativo	Identificação das implicações estratégicas mediante análise das empresas focais.	<p>1. Investigação documental / telematizada.</p> <p>2. Levantamento de percepções por meio de questionário estruturado.</p> <p>3. Levantamento de percepções complementares por meio de entrevistas.</p>	<p>1. Análise de conteúdo, tendo em vista os construtos relacionados no referencial teórico.</p> <p>2. Análise quantitativa, tendo em vista as respostas do questionário. Seleção, classificação e tabulação dos dados.</p> <p>3. Análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, tendo em vista os construtos relacionados no referencial teórico.</p>

continua

Questão ou Etapa Intermediária	Tipo de Pesquisa	Método	Justificativa	Coleta de Dados	Tratamento de Dados
7. Qual o desempenho das empresas estudadas, tendo em vista as ferramentas metodológicas utilizadas?	Descritiva	Quantitativo	Avaliação do desempenho das empresas focais, tomando-se como base os últimos três anos	1. Investigação documental / telematizada.  2. Levantamento de percepções complementares por meio de entrevistas.	1. Apuração dos indicadores das empresas focais dos últimos três anos. 2. Tabulação de dados econômico-financeiro das empresas focais dos últimos três anos. 3. Análise de série histórica. 4. Análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, tendo em vista os construtos relacionados no referencial teórico.
8. A estratégia adotada pelas empresas estudadas teriam o potencial para explorar as oportunidades e reduzir as ameaças criadas pelos atores-chave e pelos fatores macro-ambientais, ao assumirem os seus respectivos papéis?	Descritiva	Qualitativo	Verificação das implicações estratégicas identificadas nas empresas focais.	1. Investigação documental / telematizada.  2. Levantamento de percepções complementares por meio de entrevistas.	Análise de conteúdo, mediante a avaliação dos dados obtidos através dos resultados qualitativos e quantitativos.
9. Em quanto a confrontação entre a análise "tradicional" versus a análise "relacional" agrega valor, tomando-se como referência as estratégias dominantes e o desempenho das empresas estudadas?	Descritiva e exploratória	Qualitativo	Verificação do impacto da dimensão relacional, ou seja, a sua capacidade de revelar novas implicações estratégicas, auxiliando na tomada de decisão das empresas focais.	1. Investigação documental / telematizada.  2. Levantamento de percepções por meio de questionário estruturado.  3. Levantamento de percepções complementares por meio de entrevistas.	Análise de conteúdo, mediante a avaliação dos dados obtidos através dos resultados qualitativos e quantitativos.

Tabela 12: Métodos Utilizados

### **3.7. Limitações do método**

Os resultados desta pesquisa, por se tratar de um estudo de caso, embora de casos múltiplo - três operadoras de telecomunicações - não podem ser generalizados a todo o setor. As empresas estudadas possuem peculiaridades entre si e entre as outras empresas de sua indústria, que definem suas características intrínsecas. Estas características, contudo, podem contribuir para o estudo do fenômeno proposto.

O levantamento de percepções por meio de questionário predominantemente estruturado foi realizado com base em amostragens extraídas das empresas, apresentando limitações quanto ao público-alvo. Devido ao impacto no prazo de conclusão da pesquisa e à inviabilidade operacional, a aplicação do questionário à totalidade dos funcionários da Embratel e da Vivo seria de extrema complexidade. Para evitar o prejuízo na coleta de percepções, houve a preocupação na seleção de uma população que representasse um conjunto de profissionais com atuação na estratégia das empresas analisadas. Ressalta-se a impossibilidade do levantamento de percepções através da aplicação de questionário na Oi, apesar de inúmeras tentativas do pesquisador.

Para o levantamento de percepções complementares por meio de entrevistas, a premissa descrita no parágrafo anterior também se aplica. O número de sujeitos escolhidos, ao ser ampliado, poderia proporcionar diferentes percepções das que foram coletadas neste estudo. Apesar de possuir representatividade no processo decisório e estratégico da empresa, ao se analisar todo o universo, pode ocorrer a probabilidade de obtenção de resultados diferenciados.

Ressalta-se ainda que, no momento da realização de entrevistas, sempre há limitações, uma vez que fatores exógenos podem influenciar a opinião dos participantes, como, por exemplo, o clima organizacional da empresa, o nível de pressão no trabalho, o grau de ansiedade e humor, dentre outros fatores. Além disso, há possibilidade de incompreensão das perguntas realizadas pelo entrevistador, o que pode ocasionar interpretações inadequadas e que, certamente, podem gerar distorções nos resultados. Aspectos políticos e hierárquicos podem influenciar as respostas, considerando que o assunto estudado refere-se ao tema estratégia empresarial.

Na investigação documental, constatou-se a escassez de literatura orientada às alianças e redes estratégicas no setor de telecomunicações, existindo estudos concentrados em análises de tendência do setor, com destaque para telefonia fixa e móvel. Além disso, existe a questão da confidencialidade de informações das empresas a respeito da estratégia utilizada. Neste caso, como elas são organizações de capital aberto, com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo, e com o objetivo de cumprimento às normas legais, diversas informações de caráter estratégico são disponibilizadas para domínio público, como, por exemplo, balanços patrimoniais, demonstrativos de resultado do exercício, notas explicativas e pareceres dos auditores independentes. Estas informações, além de outras pesquisadas nas fontes relacionadas nesta pesquisa, foram consideradas suficientes para a elaboração do estudo.

Outro aspecto que pode ser considerado como limitador é o fato de o pesquisador pertencer ao quadro de funcionários de uma das empresas objeto de estudo, o que pode pressupor um tratamento tendencioso dos dados e denotar a presença de um viés do próprio autor na compilação dos resultados. A adoção do distanciamento necessário à condução das entrevistas, a fim de preservar a opinião dos entrevistados, procurou contrabalançar esta limitação.

Com o objetivo de superar as limitações anteriormente descritas, a pesquisa utilizou vários instrumentos para a coleta de dados. Segundo Yin (1996), a utilização de vários instrumentos de coleta de dados possibilita a minimização de possíveis distorções, garantindo consistência para a formulação das conclusões da pesquisa. Neste estudo de casos múltiplos, foi utilizada a triangulação dos métodos, uma vez que promove maior consistência e acuracidade na conclusão em comparação com o uso de fontes distintas de coleta de dados. A Figura 8 sintetiza a triangulação de métodos empregada no estudo:

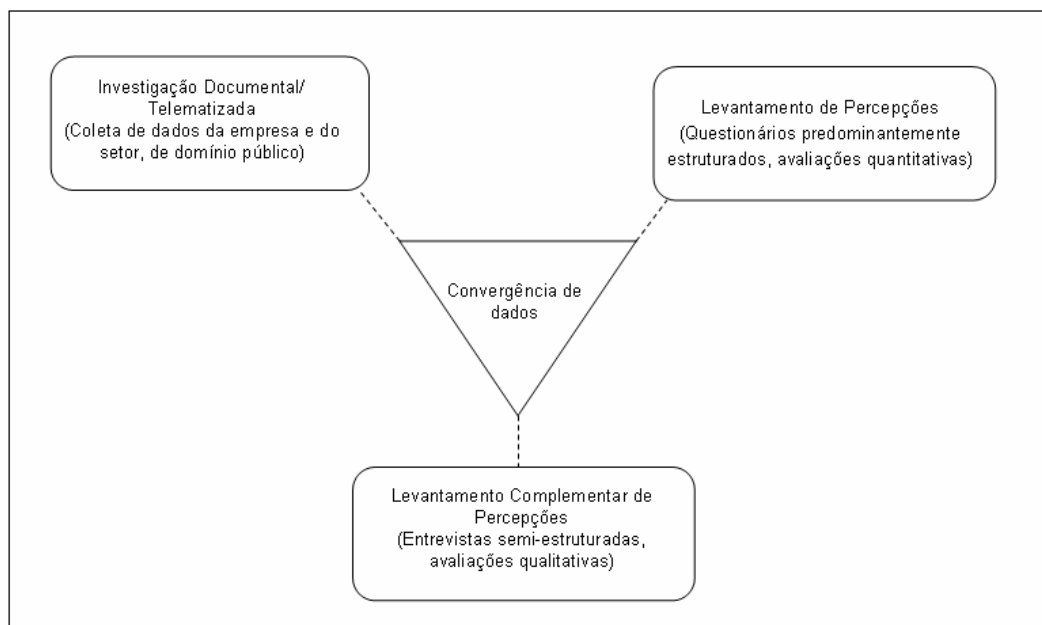


Figura 8 – Triangulação dos Métodos – Yin (1996)

O próximo capítulo apresenta os resultados da pesquisa, onde foram destacados os aspectos relacionados ao setor de telecomunicações brasileiro, informações adicionais sobre os serviços de telefonia fixa e móvel, além das estratégias das empresas estudadas.

## 4 Resultados

Este capítulo inicia-se com um breve histórico do setor de telecomunicações brasileiro, com informações adicionais sobre os segmentos de telefonia fixa e móvel. Além disso, é apresentado o arcabouço regulatório com os principais documentos que balizaram o modelo de negócio; resoluções, leis, decreto e emendas. Posteriormente, é detalhada a estrutura do órgão regulador, a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel).

Por fim, é apresentado o perfil das empresas, considerando-se a visão do fornecedor a respeito das alianças e redes estratégicas, além da adequação estratégica dos casos estudados.

### 4.1. A reestruturação das telecomunicações no Brasil

O Sistema Telebrás constituiu-se em um monopólio organizado em diversas subsidiárias estatais, que disponibilizava serviços mediante a utilização de uma rede de telecomunicações interligada em todo o território nacional.

Uma vez que existia uma grande demanda reprimida por serviços de telecomunicações no Brasil, o novo modelo de privatização tinha como principal finalidade a universalização da prestação de serviços básicos, além de promover a adequação do setor ao novo cenário de globalização econômica e evolução tecnológica, o que possibilitaria a modernização das redes e dos serviços.

O processo de privatização das telecomunicações brasileiras baseou-se na montagem de um detalhado modelo institucional, onde se destaca a criação de uma agência reguladora independente e autônoma; a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel); além de ter sido precedido por reestruturações setoriais em diversos países, o que reduziu o custo de aprendizado em decorrência das experiências ocorridas anteriormente.

#### 4.1.1. A privatização

A aprovação do Plano Geral de Outorgas (PGO) possibilitou a fixação de parâmetros para o estabelecimento da concorrência no setor, definindo as áreas de atuação das operadoras de telefonia e estipulando as regras para a abertura do mercado e concessões futuras para a exploração dos serviços. O PGO foi estabelecido pelo Decreto 2.534, de 02/04/98.

Anteriormente à privatização, ocorrida em 1998, as subsidiárias do Sistema Telebrás eram concessionárias responsáveis pelo fornecimento dos serviços locais, incluindo as telefonias fixa e móvel, enquanto que a Embratel detinha o controle do segmento de ligações de longa distância nacional e internacional (LDN e LDI).

O processo de reestruturação desmembrou o Sistema Telebrás em três grandes *holdings* de concessionárias de serviços locais de telefonia fixa, para o atendimento às diversas regiões geográficas definidas pelo PGO. São elas: a Telesp, a Tele Norte-Leste e a Tele Centro-Sul. Foi mantida a Embratel em sua estrutura tradicional. Além disso, foram criadas oito concessionárias de telefonia celular de Banda A, para operar os serviços oferecidos pelas subsidiárias da Telebrás.

O modelo de privatização do Sistema Telebrás baseou-se em três fatores. O primeiro consistiu na criação de empresas com porte considerável para a realização de investimentos e que tivessem a capacidade de gerar recursos próprios, de forma a desenvolver os serviços em todas as regiões do país.

Além disso, o modelo deveria viabilizar, no mercado interno, o estabelecimento de alianças com *players* globais, possibilidade esta que seria reduzida, se fosse mantida uma única empresa atuando no setor.

Por fim, a privatização aumentaria a eficiência da ação regulatória, permitindo o recurso de comparação entre a atuação das operadoras no setor e diminuindo a assimetria de informação pró-firma dominante, o que não ocorreria em regime de monopólio estatal.

Ressalta-se que, com o objetivo de manter a competitividade na indústria, o processo de privatização contemplou a licitação para a operação de empresas-espelho nas mesmas áreas de atuação das concessionárias de telefonia fixa e



móvel, em razão da determinação legal do caráter de não exclusividade dessas concessões.

As tabelas a seguir apresentam, para a telefonia fixa e a telefonia celular, as diversas áreas de concessão, com as respectivas operadoras participantes, considerando-se as Bandas A e B (empresas-espelho). Estas informações, considerando-se a estrutura acionária das concessionárias e autorizadas, referem-se à época da realização do processo licitatório das áreas de concessão.

<b>Área de Atuação</b>	<b>Acionistas</b>	<b>Área de Atuação</b>	<b>Acionistas</b>
Subconjunto da Região I (a)	<b>Tele Norte-Leste</b> Andrade Gutierrez Inepar Macal BNDES Participações Seguradoras do Banco do Brasil	Região I	<b>Caimbrá</b> Bell Canada WLL (Estados Unidos) Qualcomm SLI Wireless Vicunha
Subconjunto da Região II (b)	<b>Tele Centro-Sul</b> Itália Telecom Timepart Techold	Região II	<b>Megatel</b> Bell Canada Qualcomm SLI Wireless Grupo Liberman (Argentina)
Subconjunto da Região III (c)	<b>Telesp</b> Telefonica (Espanha) Iberdrola (Espanha) Banco Bilbao (Espanha)	Região III	Licitação não realizada
Região IV	<b>Embratel</b> MCI (Estados Unidos)	Região IV	<b>Bonari</b> Sprint (Estados Unidos) France Telecom National Grid (Grã-Bretanha)

Tabela 13: Privatização no Segmento de Telefonia Fixa (PGO)

(a) Com exceção do setor 3 (área de atuação da Cia de Telecomunicações do Brasil Central (CTBC)

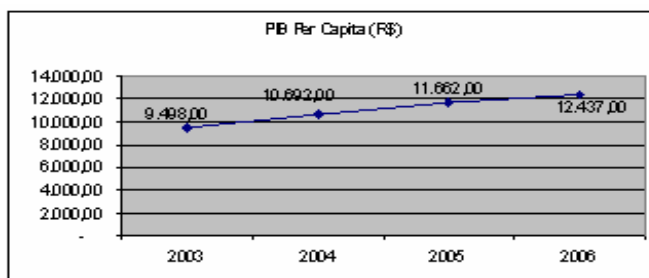
(b) Com exceção dos setores 20 (área de atuação da Sercomtel-Londrina), 22 e 25 (áreas de atuação da CTBC), 29 (áreas de atuação da Cia Riograndense de Telecomunicações - CRT) e 30 (área de atuação da Cia. Telefônica Melhoramento e Resistência - CTMR, de Pelotas/Rio Grande do Sul e redondezas).

(c) Com exceção dos setores 32 (área de atuação das Centrais Telefônicas de Ribeirão Preto - Ceterp), 33 (área de atuação da CTBC) e 34 (área de atuação da Cia. Telefônica da Borda do Campo - CTBC).

BANDA A			BANDA B		
Áreas		Empresas/Acionistas	Áreas		Empresas/Acionistas
1	São Paulo (capital e interior)	Telesp Celular Portugal Telecom	1	São Paulo (capital)	BSP Bell South (Estados Unidos) Splice Oesp Safrá
			2	São Paulo (interior)	Tess Telia (Suíça) Lightel/Algar Erline
2	Minas Gerais	Telemig Celular Telesystem (Canadá) Fundos de Pensão Opportunity	4	Minas Gerais	Maxitel Itália Telecom Mcunha
3	Paraná e Santa Catarina	Tele Celular Sul Itália Telecom	5	Paraná e Santa Catarina	Global Telecom Inepar DDI (Japão) Motorola Suzano
	Rio Grande do Sul	CRT Telefónica (Espanha)	6	Rio Grande do Sul	Telet Telesystem (Canadá) Bell Canadá Citybank Fundos de Pensão Opportunity
4	Rio de Janeiro e Espírito Santo	Tele Sudeste Celular Telefónica (Espanha) Iberdrola (Espanha) NTT (Japão) Itochu (Japão)	3	Rio de Janeiro e Espírito Santo	ATL Lightel/Algar Williams International
5	Acre, Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rondônia e Tocantins	Tele Centro-Oeste Celular Splice	7	Acre, Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rondônia e Tocantins	Americel Telesystem (Canadá) Bell Canadá Citybank Fundos de Pensão Opportunity
6	Alagoas, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Piauí e Rio Grande do Norte	Tele Nordeste Celular Itália Telecom	10	Alagoas, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Piauí e Rio Grande do Norte	BSE Bell South (Estados Unidos) Splice Oesp Safrá
7	Amazonas, Amapá, Pará, Maranhão e Roraima	Tele Norte Celular Telesystem (Canadá) Fundos de Pensão Opportunity	8	Amazonas, Amapá, Pará, Maranhão e Roraima	Inepar Splice Inepar
8	Bahia e Sergipe	Tele Leste Celular Telefónica (Espanha) Iberdrola (Espanha)	9	Bahia e Sergipe	Maxitel Itália Telecom Mcunha

Tabela 14: Privatização no Segmento de Telefonia Móvel (P GO)

A indústria de telecomunicações apresentou um substancial crescimento desde o processo de privatização. Tal evolução veio de encontro ao crescimento do país, onde o Produto Interno Bruto (PIB) apresentou resultados positivos desde 2003. Em 2006, o PIB atingiu aproximadamente R\$ 2,3 trilhões, o que representou um crescimento anual real de 3,7% em relação ao ano anterior. Por conseguinte, o PIB per capita também evoluiu positivamente onde, neste ano, o seu valor correspondeu a R\$ 12,4 mil.

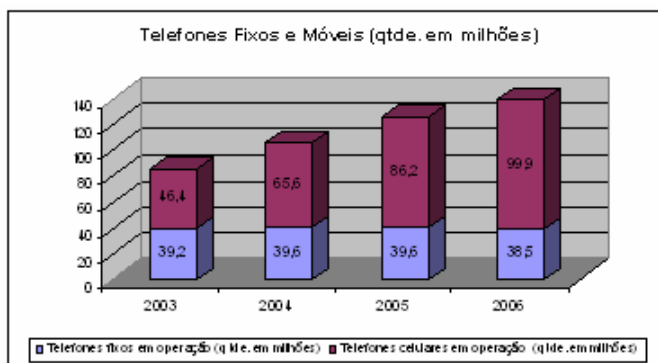


Fonte: TELECO (29/04/07)

Figura 9: PIB *per capita*

O resultado positivo da economia brasileira dos últimos anos refletiu a demanda por serviços de comunicação. Percebe-se a maior demanda incidente na telefonia móvel, onde o crescimento da quantidade de telefones celulares, no período compreendido entre os anos de 2003 e 2006 aumentou em aproximadamente 115% , praticamente atingindo a barreira dos 100 milhões de aparelhos ao final de 2006.

A telefonia fixa não apresentou grandes variações, para o período em análise, onde a média de aparelhos instalados correspondeu a 39 milhões.

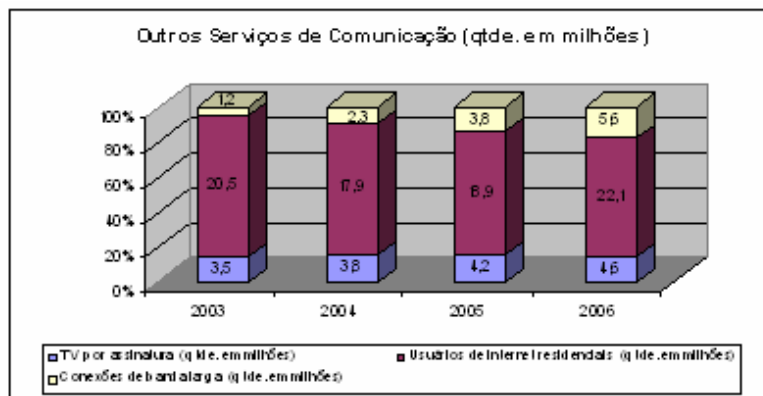


Fonte: TELECO (29/04/07)

Figura 10: Quantidade de telefones fixos e móveis

Um item a ser observado refere-se ao crescimento dos serviços de acesso à banda larga e tv por assinatura., onde o primeiro apresentou um total de 5,6 milhões de assinaturas em 2006, o que representa um aumento de 47% em relação ao ano anterior. O volume de usuários de tv por assinatura cresceu aproximadamente 31% entre 2003 e 2006.

Por fim, houve um aumento dos usuários de internet residencial com a quantidade de assinantes atingindo a marca de 22 milhões em 2006.



Fonte: TELECO (29/04/07)

Figura 11: Outros serviços de comunicação (R\$ milhões)

As informações apresentadas anteriormente denotam o aumento da demanda por serviços de telecomunicação. Isto se traduz em oportunidades para as empresas que atuam na indústria, onde a obtenção de vantagem competitiva será alcançada por aquelas que anteverem as necessidades dos consumidores e os atenderem com qualidade e com política de preços atraentes. As rápidas transformações inerentes a esta indústria fazem com que novos paradigmas surjam. A tendência de comercialização de pacotes de serviços de dados e de voz é uma realidade. É interessante observar a análise mercadológica do serviço de tv por assinatura, uma vez que faz parte do novo paradigma de convergência desta indústria, por meio do desenvolvimento da tv digital.

#### 4.1.2. A telefonia fixa no Brasil

O serviço telefônico fixo comutado (STFC) corresponde ao nome técnico do serviço de telecomunicação realizado por meio da transmissão de voz e sinais, destinados à comunicação entre pontos fixos pré-determinados, com a utilização de telefonia. Com relação às modalidades de telefonia fixa para o público, podemos destacar o serviço Local, o serviço de Longa Distância Nacional (LDN) e o serviço de Longa Distância Internacional (LDI).

Com relação aos dados de universalização, o Brasil apresenta 34.491 localidades atendidas pela telefonia fixa, com aproximadamente 43 milhões de telefones instalados sendo que, deste total, existem em torno de 84% dos

aparelhos em serviço. Já quanto aos telefones públicos, a quantidade total de aparelhos representa aproximadamente 1,1 milhão. Por fim, têm-se os telefones adaptados para deficientes motores (total de 21.935) e os adaptados para deficientes auditivos (total de 2.853).

A relação quantidade de telefones por habitantes, ou melhor, a tele-densidade, representa 22.238 telefones para cada 100 habitantes. A figura abaixo apresenta alguns números da telefonia fixa brasileira, considerando as concessionárias do STFC:

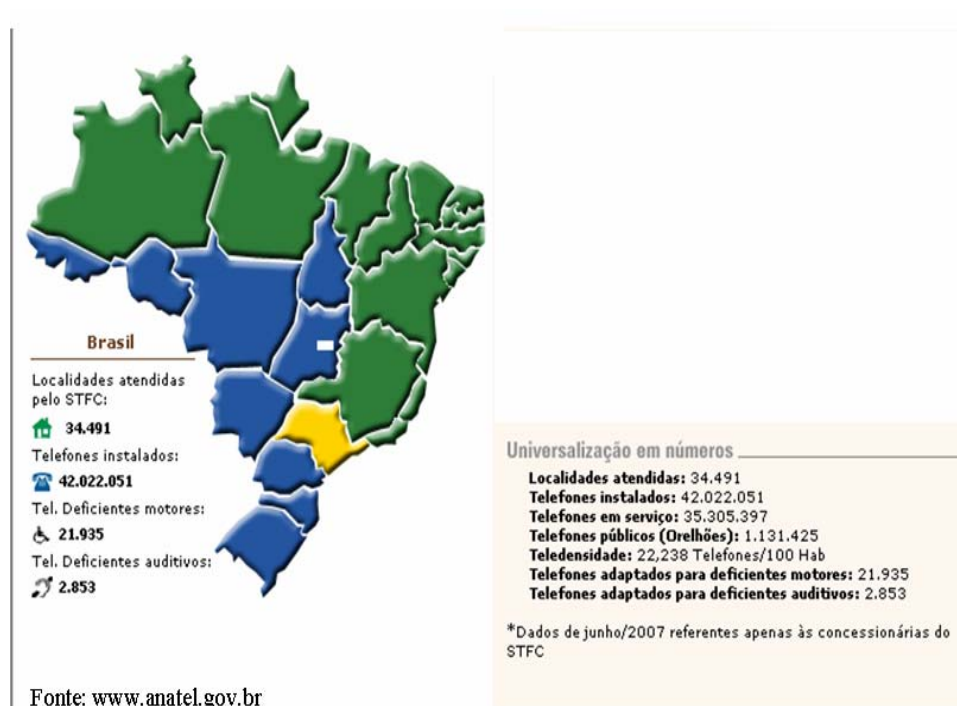


Figura 12: Informações gerais sobre a telefonia fixa

#### 4.1.3.

#### A telefonia móvel no Brasil

Segundo a definição da Agência Nacional de Telecomunicações, a ANATEL, a telefonia móvel pode ser caracterizada por três segmentos, a saber:

➤ **Serviço Móvel Pessoal (SMP)**

Pode ser definido como o serviço de telecomunicações móvel terrestre, de interesse coletivo, que possibilita a comunicação entre estações móveis e de estações móveis para outras estações fixas.

➤ **Serviço Móvel Especializado (SME)**

Constitui o serviço de telecomunicações móvel terrestre, de interesse coletivo, que se vale de sistemas de radiocomunicação para a realização de operações tipo despacho e outras formas de comunicação.

➤ **Serviço Especial de Radiochamada (SER)**

Permite o envio de informação de uma central para um outro ponto. Também conhecido como *bip* ou *paging*, é definido como serviço especial de telecomunicações, não aberto à correspondência pública, com características específicas, destinado a transmitir, por qualquer forma de telecomunicação, informações unidirecionais originadas em uma estação de base e endereçadas a receptores móveis, utilizando-se das faixas de radiofrequências de 929 MHz e 931 MHz.

Tomando-se como base os anos de 2004 e 2005, de acordo com o jornal Gazeta Mercantil, em reportagem publicada em 12.01.2005, a adesão de pessoas ao uso de aparelhos celulares é cada vez maior no mundo inteiro. No Brasil, tivemos o seguinte cenário:

- **Ano de 2005**

Operadoras de telefonia celular

- 85,6 milhões de clientes, em dezembro;
- Margem de rentabilidade de 20% (uma das de menor nível mundialmente);

- **Anos de 2004 e 2005**

Operadoras fixas

- 39,7 milhões de clientes (média praticamente estagnada)
- Rentabilidade de 40%.

Os números acima denotam a estabilização do número de assinantes de telefonia fixa e o potencial de mercado da telefonia móvel a ser explorado, se comparado com o resto do mundo. Atualmente, a base de assinantes da telefonia móvel já ultrapassa a da telefonia fixa, o que reforça o crescimento das empresas celulares, a partir da melhoria da eficiência operacional e do retorno dos investimentos realizados.

Uma das razões que pode explicar o crescimento do uso da telefonia móvel são as utilidades dos aparelhos celulares. Quando foi lançado na tecnologia analógica, o celular era utilizado somente para falar. Atualmente, o usuário pode enviar mensagens de texto (SMS – *short message*), tirar fotos, jogar e ouvir músicas. No Japão e em alguns países da Europa, têm ganhado recursos surpreendentes, como GPS, videoconferências, programas para leitura de e-books, além da facilidade de conexão remota a computadores, quando devidamente configurados. No Brasil, estas tecnologias ainda são incipientes, uma vez que demandam altos investimentos, além da rentabilidade ocorrer a longo prazo, uma vez que a parcela de mercado demandante ainda está se desenvolvendo. Contudo, o mercado de telefonia móvel ainda oferecerá grandes oportunidades aos participantes da indústria, o que denota o aumento crescente da competitividade.

De fato, a modelagem do segmento de telefonia celular no Brasil deu origem a uma estrutura duopólica onde, no curto prazo, estabeleceu-se uma competição equilibrada entre as empresas incumbentes, as operadoras da Banda A, e as entrantes, as operadoras da Banda B. Isto ocorreu, uma vez que o ingresso no mercado foi facilitado pelas características tecnológicas do serviço que, diferentemente da telefonia fixa, fazem com que os investimentos não incluam elevados custos afundados (*sunk costs*). Além disso, a liberdade de conduta das empresas estimula a competição neste segmento, tendo em vista a flexibilidade do regime regulatório privado, que define este serviço como não essencial. Ainda com relação à competição, o modelo de privatização brasileiro previu a existência de um conjunto de direitos e deveres que diferem de prestadores de serviços, mesmo quando eles prestam serviços equivalentes e atuam em um mesmo espaço geográfico. São as chamadas assimetrias regulatórias, que merecem algumas considerações.

#### 4.1.4. As assimetrias regulatórias

Uma das características do ferramental regulatório na reestruturação das telecomunicações brasileiras foi a existência de assimetrias pró-entrantes. Estas tiveram como objetivo a redução do poder de mercado das incumbentes, estimulando o ingresso de novas operadoras e aumentando a competitividade no setor.

Um exemplo de assimetria consistiu na definição do regime de exploração dos serviços. As incumbentes estavam sujeitas ao regime público, no que concerne a obrigações e direitos enquanto que as entrantes tiveram autorizações de regime privado. Ou seja, apenas as incumbentes se sujeitaram ao controle tarifário e às metas de universalização, que deveriam ser auto-financiadas com os seus próprios recursos. Vale ressaltar que as empresas entrantes também possuíam preços-limite para os seus serviços, além de metas a serem perseguidas. Contudo, havia mais flexibilidade em comparação com as obrigações definidas para as concessionárias, visto que esses critérios fizeram parte do modelo, que preconizava o estímulo à competição.

Outro exemplo de assimetria consistiu na definição da área de atuação dos *players*. Conforme pode ser observado na tabela 13, as concessionárias de telefonia fixa atuaram em subconjuntos regionais, o que não ocorreu com as empresas-espelho e a Embratel. Além disso, foi facultado a uma empresa ou a um grupo de empresas a possibilidade de obter a participação acionária em mais de uma autorizada por região.

O incentivo para a universalização dos serviços é um outro fator importante, quando analisamos as assimetrias. Uma operadora teria a permissão de entrada em outros segmentos de mercado, uma vez que cumprisse as metas em cada uma das regiões do Plano Geral de Outorgas (PGO). Vale ressaltar que as metas definidas no PGO foram mais flexíveis para as empresas-espelho do que para as concessionárias. Tal flexibilidade decorre do fato de que as incumbentes já possuíam infra-estrutura de rede instalada, além de obterem grande fluxo de caixa e economias de escalas. Portanto, era necessária a adoção de medidas que contrabalançasse as vantagens adquiridas pelas incumbentes e tornasse a competição relativamente equilibrada. Isto não significa promover favorecimento



de empresas-espelho em detrimento das operadoras pioneiras. As políticas regulatórias no setor de telecomunicações são bastante complexas e requerem constante monitoramento, a fim de se avaliar o momento adequado de manutenção das políticas assimétricas, com vistas a evitar efeitos indesejáveis que prejudiquem a eficiência da indústria.

A seguir, são apresentadas informações a respeito do órgão que regula e fiscaliza a atuação das operadoras; a Anatel.

#### **4.2. O arcabouço regulatório**

A Lei 9.472 ou Lei Geral de Telecomunicações foi aprovada em votação na Câmara dos Deputados em junho de 1997 e um mês depois no Senado Federal. Esta lei dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e o funcionamento de um órgão regulador e demais aspectos institucionais, nos termos da Emenda Constitucional 8/1995, que flexibilizou o modelo de telecomunicações, uma vez que foi eliminada a exclusividade da concessão para a exploração dos serviços públicos a empresas sob o controle acionário do Estado, introduzindo assim o regime de competição na prestação destes serviços.

Após a criação da Agência Nacional de Telecomunicações, a Anatel, autarquia especial administrativamente independente e financeiramente autônoma, o Estado passou da função de provedor para a de regulador dos serviços, cabendo à agência a função de fiscalizar, regular e outorgar, de acordo com a sua missão apresentada logo a seguir.

Abaixo, estão relacionados alguns dos documentos que deram origem a Anatel e regem-na:

- **Emenda Constitucional no. 8 de 15/08/1995.**

Altera o inciso XI e a alínea "a" do inciso XII do art. 21 da Constituição Federal. Elimina a exclusividade de exploração dos serviços públicos a empresas sob o controle acionário estatal, sendo o ponto de partida para a introdução do regime de concorrência na prestação dos serviços de telecomunicações.

- **Exposição de Motivos 231/MC, de 10/12/96.**

Encaminhou o projeto da Lei Geral das Telecomunicações.

- **Lei 9.472, de 16/07/1997.**

Lei Geral de Telecomunicações. Dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e o funcionamento de um órgão regulador, os princípios do novo modelo tarifário, as diretrizes para a modelagem e a venda das empresas estatais e sobre outros aspectos institucionais, nos termos da Emenda Constitucional 8/1995.

- **Decreto 2.338, de 07/10/1997.**

Aprova o Regulamento da Agência Nacional de Telecomunicações.

- **Resolução 489, de 05/12/2007.**

Aprova a alteração do Regimento Interno da Anatel, aprovado pela Resolução no 270, de 19 de julho de 2001.

- **Resolução 270, de 19/07/2001.**

Aprova o Regimento Interno da Agência Nacional de Telecomunicações e revoga a Resolução 197, de 16/12/99.

- **Lei 9.986, de 18/07/2000.**

Dispõe sobre a gestão de recursos humanos das Agências Reguladoras.

- **Lei 10.871, de 20/05/2004.**Dispõe sobre a criação de carreiras e a organização de cargos efetivos das agências reguladoras.

#### **4.2.1. A Anatel**

A Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) foi a segunda agência reguladora criada no país, porém foi a primeira a ser instalada, em 5 de novembro de 1997. Criada para exercer as atribuições de outorgar, de regulamentar e de fiscalizar esse importante setor de infra-estrutura, a Anatel foi concebida para viabilizar o atual modelo das telecomunicações brasileiras sendo, para isso, dotada de inovadora personalidade institucional.

A Anatel, de acordo com a Lei Geral de Telecomunicações (LGT) – a Lei no. 9.472/1997 é uma autarquia administrativamente independente, financeiramente autônoma e vinculada ao Ministério das Comunicações. A agência não possui subordinação hierárquica a nenhum órgão do Governo, ou aos poderes políticos. As suas decisões só podem ser contestadas judicialmente e o seu processo decisório caracteriza-se como última instância administrativa. O seu processo decisório, evitando personalismos e favorecendo a transparência, baseia-se na composição colegiada da direção superior da instituição.

Estas características institucionais ofereceram à Anatel condições de liberdade, de autonomia, de agilidade e de dinamismo no cumprimento de suas metas, além de permitirem dar respostas rápidas a questões operacionais, estruturais e administrativas. Os regulamentos que nortearam as privatizações das empresas estatais foram preparados pela Anatel. A agência também desenvolveu o esforço de regulação que preparou o Brasil para receber os investimentos e a tecnologia que culminaram em elevar as telecomunicações brasileiras aos padrões dos países mais desenvolvidos.

A agência, ao apoiar as suas atividades nos princípios da universalização e da competição, dois dos pilares de sustentação do atual modelo das telecomunicações brasileiras, tem como objetivo atender às necessidades e aos direitos dos consumidores, em todos os estratos sociais, independentemente de sua localização no território nacional.

A seguir, é apresentada a estrutura hierárquica da Anatel, com destaque para as superintendências, responsáveis pela regulação dos diversos segmentos do setor de telecomunicações:

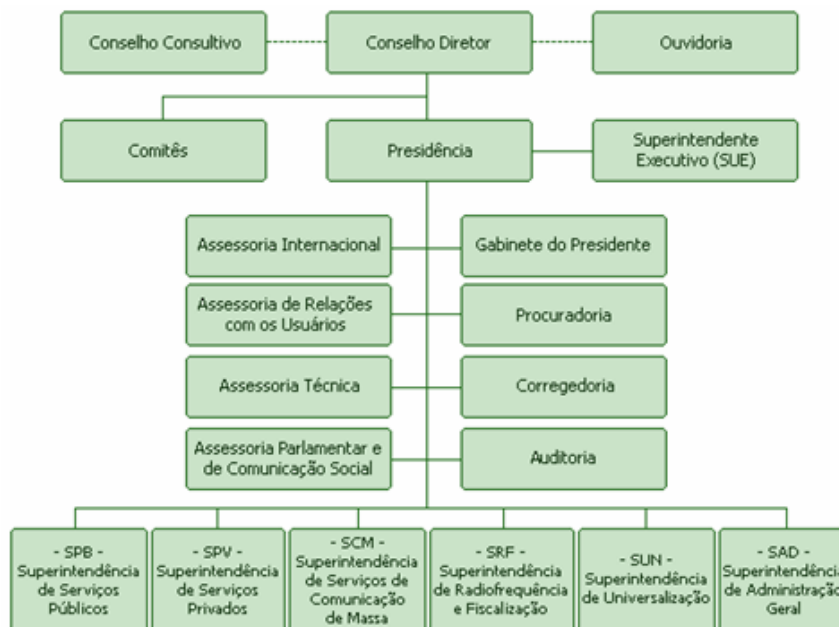


Figura 13: O Organograma da Anatel

#### 4.2.1.1. Missão, atribuições e características da Anatel

##### Missão:

“Promover o desenvolvimento das telecomunicações do País, de modo a dotá-lo de uma moderna e eficiente infra-estrutura de telecomunicações, capaz de oferecer à sociedade serviços adequados, diversificados e a preços justos, em todo o território nacional.”

A Anatel herdou do Ministério das Comunicações os poderes de outorga, regulamentação e fiscalização e um grande acervo técnico e patrimonial. À agência, compete a adoção das medidas necessárias para o atendimento do interesse público e para o desenvolvimento das telecomunicações brasileiras, atuando com independência, imparcialidade, impessoalidade, legalidade e publicidade.

Como principais atribuições da Anatel, merecem destaque:

- Implementar, em sua esfera de atribuições, a política nacional de telecomunicações;
- Expedir normas quanto à outorga, à prestação e à fruição dos serviços de telecomunicações no regime público;
- Administrar o espectro de radiofrequências e o uso de órbitas, expedindo as respectivas normas;
- Expedir normas sobre a prestação de serviços de telecomunicações no regime privado;
- Expedir normas e padrões a serem cumpridos pelas prestadoras de serviços de telecomunicações quanto aos equipamentos que utilizarem;
- Expedir ou reconhecer a certificação de produtos, observados os padrões e normas por ela estabelecidas;
- Reprimir infrações dos direitos dos usuários; e
- Exercer, relativamente às telecomunicações, as competências legais em matéria de controle, prevenção e repressão das infrações de ordem econômica, ressalvadas as pertencentes ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade).

Na próxima seção, é apresentado o perfil das empresas estudadas. Além disso, considerou-se a percepção das alianças e redes estratégicas sob a ótica de uma empresa fornecedora, a Alcatel-Lucent.

### **4.3. Perfil das empresas estudadas**

#### **4.3.1. Embratel**

##### **4.3.1.1. Dados Gerais**

A marca Embratel foi construída em 42 anos de atuação no Brasil. Criada em 1965, a empresa incorporou o satélite às comunicações do país em 1969,

provendo a base tecnológica para a formação das redes nacionais de televisão. Lançou o sistema de longa distância nacional (DDD) e uma série de inovações indispensáveis ao desenvolvimento, como a Rede Nacional de Telex, a discagem direta internacional (DDI) e a Rede Nacional de Comunicação de Dados por Comutação de Pacotes – Rempac (1), o que significou um salto para o mercado corporativo. Nos anos 90, a empresa introduziu a internet no Brasil.

Ao disponibilizar ao país a sua infra-estrutura de telecomunicações, a Embratel tornou-se presente em todo o território nacional. Ela é reconhecida pela tecnologia de ponta, qualidade dos produtos e capacidade de relacionamento com os clientes, graças à sua sofisticada rede de satélites, transporte terrestre de sinais (rádio e fibra ótica) e serviços. Tais atributos realçam o seu perfil competitivo ante as transformações profundas ocorridas na indústria, motivadas por um novo modelo de telecomunicações, pela privatização e pela internacionalização do mercado.

Neste contexto, a Embratel avança na convergência de serviços e na adoção da tecnologia IP (*Internet Protocol*). Com relação ao mercado corporativo, desenvolve soluções convergentes de telefonia e dados em rede IP; para o mercado residencial, disponibiliza a alternativa *triple play*, ou seja, serviços integrados de telefonia, internet banda larga e televisão por assinatura. Ao desenvolver e ofertar produtos IP, a Embratel segue a tendência do mercado, por meio da oferta de banda para a convergência de voz, dados, vídeo e outros serviços multimídia.

Desde julho de 2004, a Embratel é controlada pela Teléfonos de México S.A (Telmex), que já investiu mais de R\$ 6,3 bilhões na empresa. Esses recursos, aliado a um amplo projeto de reestruturação financeira e operacional, deram à Embratel condições de crescimento, além de capacidade de competição no mercado. Anualmente, a empresa está investindo aproximadamente R\$ 1,5 bilhão, seguindo a sua estratégia de crescimento em telefonia local, transmissão de dados, internet banda larga e serviços de satélite.

---

(1) Rempac: conjunto de modalidades de serviços de comunicação de dados, prestado pela Embratel, através da Rede Nacional de Comunicação de Dados por Comutação de Pacotes. Provê comunicação de dados entre equipamentos de diferentes tipos, protocolos e velocidades (de 64 kbits/s a 2 Mbits/s), com cobertura nacional e internacional.

A Telmex adquiriu a Embratel da americana MCI, que a comprara em 1998, data da privatização das telecomunicações, por meio da aquisição de suas participações de 19,26% no capital total e de 51,79% no capital votante da Embrapar, *holding* da Embratel.

A convergência de serviços de telecomunicações é obtida mediante a sinergia entre a Embratel e outras empresas dos quais ela detém participação, destacando-se:

- BrasilCenter: operadora de call center que presta atendimento à Embratel e outras empresas-cliente.
- PrimeSys: empresa de terceirização completa de serviços de telecomunicações, que atende a clientes de grande porte, como por exemplo, grandes bancos de varejo.
- Star One: maior empresa de satélites de telecomunicações da América Latina, com serviços de transmissão de televisão, dados, voz e banda larga para toda a região.

A Embratel ainda possui participação minoritária relevante na Net Serviços (37,1%), provendo aos clientes da Net com serviços de telefonia fixa, dentro da oferta *triple play*, anteriormente mencionada.

Antes da aquisição da Embratel pela Telmex, a empresa passava por uma série crise financeira, com dívida superando R\$ 4,1 bilhões, receitas declinantes e dificuldades de liquidez, fruto da perda de mercado em DDD e DDI, além da inadimplência. Além disso, as demandas fiscais e judiciais representavam total estimado em mais de R\$ 6 bilhões, o que comprometia a credibilidade e o futuro da empresa.

Com o objetivo de cessar as disputas legais em torno do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), a empresa celebrou acordos com diversos estados em 2006. Tal iniciativa possibilitou a redução do volume de contingências, restabelecendo um ambiente político-institucional favorável, além da melhoria das operações da empresa.

Além da redução do endividamento, a melhor gestão do passivo e a diminuição da exposição fiscal, os aportes de capital deram fôlego à empresa, que retomou o seu plano de investimento, tornando-se mais competitiva.

Investimentos acima de R\$ 1,6 bilhão foram realizados no ano de 2007, considerando-se a expansão de sistemas, o desenvolvimento de tecnologias, a contratação de nova geração de satélites, além da melhoria do atendimento aos clientes. A Tabela 15 fornece uma comparação dos investimentos realizados, considerando-se os anos de 2005 e 2006 em relação ao volume planejado de 2007.

Em R\$ MM	2005 (Real)	2006 (Real)	2007 (Planejado)
Crescimento de rede	605,6	683,3	626,1
Tecnologia da informação	50,1	65,5	57,1
Suporte administrativo	2,7	5,8	5,3
Acesso local / última milha	293,2	201,8	372,4
Manutenção da rede	95,3	172,8	250,4
Investimentos em satélite	378,6	323,7	333,1
<b>Total Embrapar S/A</b>	<b>1.425,50</b>	<b>1.452,90</b>	<b>1.644,40</b>

Tabela 15: Investimentos Embratel

A empresa foi a primeira a ter as metas de universalização certificadas pela Anatel, em janeiro de 2007. No fim de junho de 2007, foram instalados pela Embratel 1.609 telefones de uso público (Tups), conforme previsão do contrato de concessão e o Plano Geral de Metas para Universalização (PGMU) da telefonia.

Com relação ao seu modelo de gestão, a Embratel atua no sentido de estabelecer uma estratégia moderna e de qualidade. Por meio da implantação do Modelo de Gestão da Excelência Através da Qualidade, ela busca o alinhamento dos seus profissionais à missão de manter-se como referência no setor, com foco na satisfação dos clientes e no atendimento do mercado.

A seguir, caracterizamos a estratégia da Embratel, considerando-se as informações obtidas nas investigações documentais, questionários e entrevistas.



#### 4.3.1.2. A estratégia da Embratel

Tomando-se como referência a tipologia de Mintzberg (1998) e os construtos de Fahey e Randall (1998), a estratégia de uma organização é caracterizada de acordo com o seu escopo, o seu diferencial competitivo e as suas metas, tendo em vista a “visão”, a “missão” ou a intenção estratégica da empresa, representada de forma explícita ou implícita. Não menos importantes são os valores e princípios empresariais que servem de alicerce para a condução da estratégia, além dos princípios de conduta que regem a empresa. A visão e missão da Embratel estão descritas a seguir:

##### 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.*

##### 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, através do desenvolvimento humano e aplicação de tecnologia de ponta.*

Os valores que norteiam a Embratel são: **Trabalho**, a energia que move a organização, como meio de expressão do potencial de realização e de criatividade, dando significado à existência e ampliando a capacidade das pessoas. **Crescimento**, o ideal que move a empresa, promove a ampliação da capacidade empresarial e possibilita o desenvolvimento das pessoas, de forma a superar desafios e exceder padrões e indicadores de negócio. **Responsabilidade Social**, demandando a compreensão de que as atividades organizacionais têm impactos sociais, o que exige compromissos e atitudes responsáveis em relação à coletividade. E a **Austeridade**, através do uso racional dos recursos da empresa para a produção de valor.

Com relação aos princípios empresariais, destacam-se o **atendimento ao cliente**, a **qualidade** e a **vanguarda tecnológica**. O primeiro diz respeito ao cumprimento irrestrito aos acordos estabelecidos com os clientes, demandando dedicação permanente para a superação das expectativas. O segundo refere-se à prestação de serviços conforme as expectativas dos clientes, mantendo os padrões de operação previamente acordados. Por último, a vanguarda tecnológica, com a adoção de tecnologia de ponta, permitindo a oferta de melhores soluções aos clientes, com estímulo à atualização e ao desenvolvimento profissional.

Os princípios de conduta que norteiam a empresa enfatizam o **respeito**, caracterizado pelo compromisso com a verdade e consideração com os clientes, fornecedores, empregados e parceiros. A **não-discriminação**, mediante um tratamento igualitário e justo a todos, independentemente do sexo, idade, nível hierárquico, religião e raça. E a integridade, através da coerência entre discurso e prática, inteireza e retidão.

Tomando-se como referência a pesquisa documental e complementada com o levantamento de informações mediante a aplicação de questionário e entrevistas complementares, concluiu-se que a **estratégia da Embratel é focada predominantemente na qualidade dos serviços prestados, tendo ainda a sua marca como um diferencial competitivo no mercado**.

A qualidade dos serviços se faz presente mediante os investimentos já realizados pela empresa. Operadora do maior *backbone* de internet do país (IP – *Internet Protocol*) (2), a empresa tem condições de ofertar serviços integrados para os clientes residenciais e corporativos, ocupando uma posição de vanguarda em novas tecnologias. Os recursos IP proporcionam soluções convergentes de voz, televisão, internet e demais serviços para clientes residenciais e corporativos, estes últimos não só as grandes mas também as pequenas e médias empresas.

A cobertura nacional é alcançada através da utilização de rede de fibras-ópticas, rádio-comunicações e satélites, construídos há mais de quatro décadas.

Vale ressaltar que a Embratel mobiliza ao longo do território nacional um total de 4,3 mil engenheiros, com o objetivo de obter sinergia de pessoas e recursos tecnológicos.

---

(2) *Backbone* de internet: designa o esquema de ligações centrais de um sistema mais amplo, tipicamente de elevado desempenho. As operadoras de telecomunicações mantêm sistemas internos de elevadíssimo desempenho para comutar os diferentes tipos e fluxos de dados (voz, imagem, texto). Na Internet, podem-se encontrar, hierarquicamente divididos, vários *backbones*: os de ligação intercontinental, que derivam nos *backbones* internacionais, que por sua vez derivam nos *backbones* nacionais.

O seu quadro de pessoal qualificado, aliado à infra-estrutura tecnológica, contribui para o desenvolvimento de soluções de valor agregado aos clientes. E a qualidade dos serviços reforça cada vez mais a sua marca perante o mercado. Tal percepção é atestada pelo fato de a marca Embratel não ter sofrido alteração após a aquisição da empresa pelo novo controlador, a Telmex.

A partir das respostas obtidas em decorrência do levantamento de informações através dos questionários, 49% dos respondentes afirmaram que a estratégia da Embratel está calcada na qualidade dos serviços prestados. Por sua vez, 45% acreditam que a marca é o principal diferencial competitivo, enquanto que 3% apontam o preço como um diferencial competitivo. Outros 3% acharam que a Embratel não possui fontes de diferenciação. A Figura 14 sintetiza as opiniões dos respondentes ao serem questionados quanto à estratégia adotada pela Embratel:

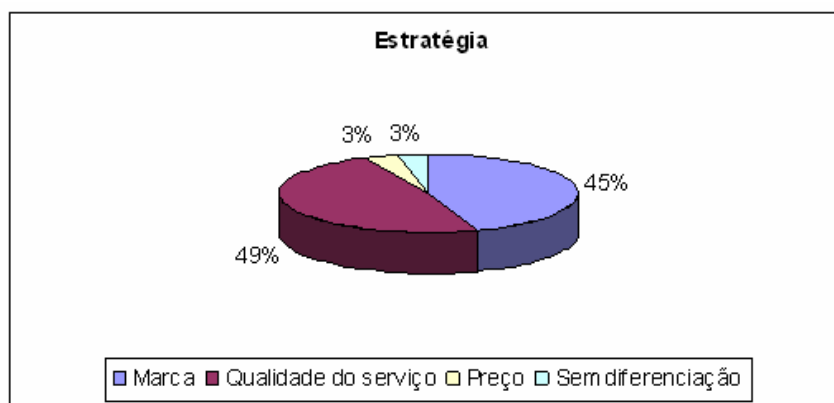


Figura 14: A estratégia adotada pela Embratel

De acordo com as categorias de Fahey & Randall (1998), o escopo da estratégia da Embratel pode ser caracterizado conforme a seguir: **produto/serviço**: soluções convergentes de telefonia e dados, telefonia, internet banda larga e televisão por assinatura; **clientes**: residenciais e corporativos (pequenas, médias e grandes empresas), provedores de internet, órgãos governamentais; **geográfico**: cobertura de todo o território nacional, através dos serviços de longa distância nacional (LDN) e internacional (serviços LDI - Longa Distância Internacional); **vertical**: a empresa é controlada pela Telmex, maior empresa de telecomunicações do México. A comercialização de serviços e as ações de marketing constituem o escopo de serviço vertical da Embratel;

*stakeholders*: órgãos governamentais (Anatel Ministério das Comunicações, Cade, Procon, CVM; governos municipais, estaduais e federal), clientes, fornecedores, acionistas, sindicato (Fittel) e a sociedade em geral, em função da relevância da atividade exercida.

#### **4.3.1.3. Os fatores organizacionais**

Esta seção responde à terceira questão intermediária, a saber:

“A estratégia das empresas tem o potencial para capitalizar as forças constituídas pelos fatores organizacionais, reduzindo as fraquezas de modo a explorar efetivamente as oportunidades e neutralizar as ameaças, tendo em vista as suas características?”

Primeiramente, foram identificados e classificados os recursos da Embratel e as condições organizacionais, como variáveis independentes principais, de acordo com o modelo GI.

Os resultados referentes às implicações das variáveis independentes principais, ao constituírem forças e fraquezas, reais e potenciais, foram analisados por meio da confrontação dos atributos desejáveis para cada variável com os dados obtidos das entrevistas e pesquisa documental, sendo apresentados na Tabela 16:

Categorias	Variáveis	Atributos Necessários / Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
1. Organização Hard	1.1 - Estrutura organizacional	Flexível, horizontalizada, com elevado grau de descentralização do poder.	A Embratel apresenta uma estrutura organizacional bastante rígida, verticalizada. Grande concentração de autoridade nas mãos dos principais gestores.			X	
	1.2 - Processos	Mapeados/documentados, existência de interfuncionalidade. No caso do setor de telecomunicações, ressaltam-se a importância dos processos técnicos, relacionados à engenharia e gerenciamento de rede.	Com relação à interfuncionalidade, existe parcialmente. Assim como existem lacunas com relação à gestão e mapeamento dos processos que precisam ser tratadas. Alguns processos mapeados e documentados na intranet.		X		
	1.3 - Sistemas gerenciais	Integrados pelos processos interfuncionais da organização, com foco orientado ao cliente. Possibilidade de medição do desempenho dos processos. Em função das características da indústria de telecomunicações (prestação de serviço), os sistemas devem gerenciar o relacionamento com os clientes.	Existência de lacunas (ausência de integração), nos sistemas gerenciais da Embratel que também merecem tratamento especial.		X		
	1.4 - Equipes	Multifuncionais, interfuncionais e com um alto grau de motivação.	Existência de forças-tarefas eventuais, com nível de motivação médio / baixo. Equipes, de uma forma geral, com potencial de desenvolvimento.		X		
	1.5 - Sistemas de reconhecimento e recompensa	Sistema de avaliação de desempenho dos funcionários integrados com os sistemas gerenciais de medição de desempenho dos processos / indicadores estratégicos.	Existe o contrato de desempenho nos quais os funcionários dos diversos níveis da empresa assinam e se comprometem ao atingimento de metas pré-estabelecidas. Estas metas individuais, associadas às metas de cada diretoria e às metas corporativas darão origem ao valor da participação nos resultados dos profissionais da empresa.	X			
	1.6 - Sistemas educacionais	Sistema de educação continuada ampliado a todos os funcionários da empresa para o desenvolvimento das competências necessárias à operacionalização e gestão dos processos organizacionais	Em desenvolvimento. Existe a Universidade Corporativa Embratel porém, os cursos patrocinados pela empresa estão mais direcionados aos gestores, em detrimento dos analistas.		X		

## Continuação

Categorias	Variáveis	Atributos Necessários / Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
2. Organização Soft	2.1 - Cultura organizacional	Cultura orientada para a melhoria da performance organizacional, com foco nos clientes e demais stakeholders. Em função das peculiaridades da indústria (alta especialização e concentração de conhecimento), a cultura organizacional deverá ser orientada para a satisfação interna dos funcionários, evitando possível crescimento do índice de turnover.	Iniciativas do RH no sentido de promover maior integração na empresa para a criação de uma cultura organizacional mais favorável. Contudo, ainda existe forte resistência interna em promover mudanças na cultura organizacional.			X	
	2.2 - Estilo de liderança	Comprometimento da gerência com a estratégia da empresa, alocando os recursos necessários ao atingimento dos objetivos estratégicos.	A Embratel, atualmente, apresenta um estilo com pouca dinâmica, com processos para a medição mal estruturados (sem medição adequada de performance), o que acaba criando um ambiente de baixa motivação.			X	
	2.3 - Comunicação informal	Extensiva e interfuncional, com vistas ao alcance das metas e diretrizes estratégicas da empresa.	É realizada de forma difusa, com muitas "áreas cinzentas". Melhorias estão sendo desenvolvidas.			X	
	2.4 - Código de ética	Orientação dos funcionários voltada para os valores éticos internos da empresa, segundo as normas e políticas pré-estabelecidas.	Existe e foi disponibilizado na intranet da empresa. Cada gestor recebeu um CD, contendo informações sobre o código de ética da Embratel. O RH solicitou a todos que o disseminasse para as equipes. É bastante reforçado na empresa.	X			
3. Tecnologia Hard	3.1 - Tecnologia da Informação	Sistemas automatizados integrados, abrangendo todos os níveis decisórios. No caso do setor de telecomunicações, além dos sistemas administrativos, são levados em consideração os sistemas operacionais (plataformas de telecomunicações) e de atendimento aos clientes.	Existe baixa integração em TI, com recursos limitados. Ações de melhorias são inseridas em uma lista de priorização e, dependendo dos projetos prioritários, demoram a ser implantadas.			X	

## Continuação

Categorias	Variáveis	Atributos Necessários / Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
4. Tecnologia Soft	4.1 - Metodologias	Metodologias de gestão, de projetos e programa de desenvolvimento / melhoria dos processos.	Existem metodologias formais, porém carecem de aplicabilidade efetiva na corporação. Contudo, o RH está trabalhando no sentido de reverter esta situação. Programa de desenvolvimento de green belts e black belts, com o objetivo de melhoria dos processos organizacionais.		X		
	4.2 - Inovação	Novas soluções de voz e dados para os clientes, novas metodologias gerenciais de processos, novas formas de atendimento ao cliente (desenvolvimento de novos canais de comunicação).	O nível de inovação já foi melhor. Para alguns casos, existem problemas de qualidade técnica. Talvez seja pela necessidade de implantação rápida de soluções, o que leva a empresa a cometer falhas nos lançamentos de alguns produtos. Para os produtos já desenvolvidos, a tecnologia empregada é satisfatória.				X
5. Físicos	5.1 - Infra-estrutura	Instalações, equipamentos e sistemas de controle que possibilitam a prestação de serviços de telecomunicações, além da realização das atividades de retaguarda, inerentes às empresas do setor, como por exemplo: treinamento, gestão financeira, jurídica e regulatória, dentre outras.	De uma forma geral são obsoletas. Porém, atualizações estão sendo realizadas. Como exemplo, podemos citar os computadores disponibilizados aos funcionários. Além disso, a manutenção em alguns recintos carece de melhorias (ex: banheiros, corredores).			X	
6. Pessoas	6.1 - Talentos e competências	Experiência, habilidades e conhecimento para a realização das rotinas operacionais, além de potencial para a aquisição de competências necessárias ao desenvolvimento de novas práticas e metodologias, objetivando o aprimoramento dos processos e desenvolvimento do portfólio de soluções.	Atualmente muito dependente do auto-desenvolvimento. A empresa busca estabelecer novos focos de treinamento, através de parcerias com faculdades e consultorias especializadas.		X		

## Continuação

Categorias	Variáveis	Atributos Necessários / Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
7. Financeiros	7.1 - Geração de caixa	Alta capacidade de geração de caixa, garantindo liquidez aos acionistas e financiando o crescimento no longo prazo.	Receita líquida de vendas crescente nos últimos três anos, o que contribui para o desenvolvimento da organização.	X			
	7.2 - Rentabilidade	Retorno sobre ativos, capital empregado e investimento, preservando a atratividade do negócio.	Apesar do retorno sobre ativos ter piorado entre 2005 e 2006, este indicador apresentou considerável melhora em 2007, tendo em vista o aumento dos ativos da Embratel neste ano.	X			
8. Performance	8.1 - Variáveis tangíveis	Financeiras: Alta liquidez, alto retorno para os acionistas e rentabilidade acima da média do setor.	O índice de liquidez (corrente) piorou entre os anos de 2005 e 2006, porém houve uma recuperação em 2007, o que dá maior segurança à Embratel na gestão dos compromissos de curto prazo.	X			
		Operacionais: custos abaixo da média do setor, aumento do market-share, redução do índice de reclamações de clientes.	Custos compatíveis com o mercado. Com relação ao market-share, a Embratel apresentou crescimento ao longo dos três últimos anos. Quanto ao índice de reclamações de clientes, a empresa mantém níveis aceitáveis quando comparada com os seus principais concorrentes.	X			
	8.2 - Variáveis intangíveis	Índice de satisfação dos stakeholders (clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, comunidade)	O resultado da última pesquisa de clima organizacional mostrou que o grau de satisfação dos funcionários, no geral, apresentou melhora. Contudo, ainda possui potencial para ser melhorado, principalmente com relação aos funcionários e clientes.		X		
		Reputação quanto à responsabilidade social	Com alguma participação, porém longe do seu potencial máximo. Existência de iniciativas para divulgação de trabalho voluntariado, além da presença do Instituto 21 para a realização de trabalhos sociais.		X		
		Reputação quanto ao atendimento às questões ambientais e regulatórias.	De uma maneira geral, este item é atendido pela Embratel.	X			

Tabela 16: Implicações estratégicas dos fatores organizacionais em termos de forças e fraquezas - Embratel



#### 4.3.1.4. O mapeamento da ego-rede da Embratel

A seguir, foram estruturadas as informações que possibilitaram a elaboração da ego-rede da Embratel. Foram identificados os principais atores e parceiros da empresa, além das alianças firmadas com cada parceiro. Além disso, foram descritas as características das alianças da ego-rede. Por fim, a ego-rede foi representada graficamente, destacando os relacionamentos da Embratel com os seus parceiros.

##### 4.3.1.4.1. Os principais atores estratégicos / parceiros da Embratel

De acordo com as informações obtidas através dos três métodos empregados para a elaboração desta pesquisa - pesquisa documental e os dois levantamentos de percepções (questionários e entrevistas complementares) - concluiu-se que os principais atores estratégicos, responsáveis pela formação de parcerias com a Embratel, são os **clientes, fornecedores e complementors**.

O resultado das informações coletadas por meio de questionário indica que 29% dos respondentes acreditam que os *complementors* são os principais atores estratégicos, seguido dos fornecedores (20%) e clientes (18%). Vale ressaltar que os respondentes consideram que a Embratel estabelece alianças multilaterais com os seus parceiros.

A Figura 15 apresenta os principais atores estratégicos da Embratel, conforme a percepção dos profissionais que participaram da pesquisa, além do material bibliográfico pesquisado sobre a empresa.

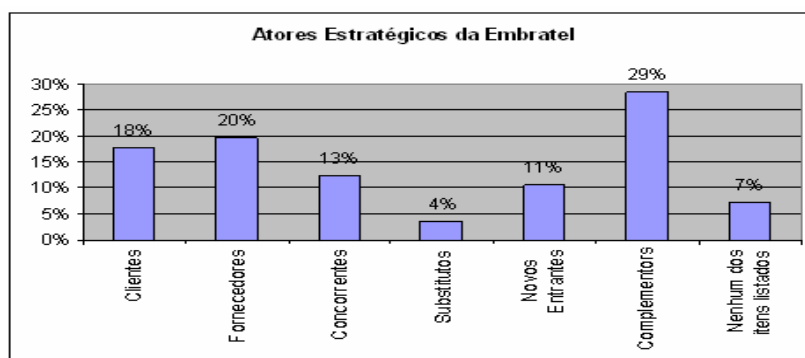


Figura 15: Atores estratégicos da Embratel

A identificação dos atores estratégicos pode ser observada na Tabela 34 – A Rede de Valor do grupo estratégico (Embratel, Oi e Vivo).

Na próxima seção, serão apresentadas as principais alianças estabelecidas entre a Embratel e os seus parceiros.

#### **4.3.1.4.2.**

##### **As principais alianças com cada parceiro**

As informações obtidas por meio dos três métodos empregados para a elaboração deste estudo, pesquisa documental, levantamento de percepções do tipo survey e entrevistas complementares, permitiram a identificação das principais alianças associadas a cada tipo de parceiro, conforme demonstrado a seguir.

As alianças com os **clientes** são reforçadas por meio de acordos e de contratos de prestação de serviços. Esta é uma característica marcante no segmento de mercado corporativo, onde a Embratel estabelece os contratos com empresas e instituições dos mais variados portes e ramos de atividades.

Com relação aos seus **fornecedores**, nota-se também a predominância do estabelecimento de alianças por intermédio de contratos de prestação de serviço, além de acordos/contratos de fornecimento de longo prazo. Como as operações da Embratel dependem dos equipamentos de rede e de infra-estrutura tecnológica dos provedores de *hardware* e *software* de telecomunicações, a empresa necessita estabelecer parcerias de longo prazo, sob o risco de comprometer a qualidade dos serviços ofertados aos clientes.

Ao analisar as principais alianças junto aos **concorrentes**, observou-se que alguns participantes destacaram a presença de acordos/contratos de fornecimento de longo prazo e de desenvolvimento/co-produção. Algumas alianças com a concorrência são realizadas por força da regulamentação vigente. Os contratos de interconexão são um bom exemplo. Por meio deles, a Embratel é obrigada a realizar o completamento de chamadas originadas de operadoras concorrentes até a rede de destino. Logicamente, para a prestação deste serviço, as operadoras remuneram a Embratel, pagando o que se denomina de tarifa de interconexão. Os contratos de interconexão sofrem a regulação da Anatel.

Quanto aos **substitutos** e **novos entrantes**, não foi constatada nenhuma predominância de determinado tipo de aliança de forma significativa. O que se nota neste tipo de indústria é que quando um produto substituto é lançado, imediatamente as operadoras procuram desenvolvê-lo, a fim de inseri-lo em seu *portfólio* de ofertas. É o caso do VoIP (Voz sobre IP – *Internet Protocol*), ocasião em que, a partir da oferta deste produto por empresas substitutas, como a Skype, por exemplo, a Embratel passou a desenvolver esta solução para os seus clientes.

O ingresso de novas empresas no setor de telecomunicações não costuma ser freqüente, haja vista o volume de investimentos necessários, tanto em implantação de infra-estrutura tecnológica quanto no desenvolvimento dos processos de negócio e treinamento de funcionários. Portanto, o que se observa, após a consolidação das maiores operadoras no território nacional, é o ingresso de pequenas empresas, as chamadas “espelinhos”, atuando em um segmento de mercado bem restrito e não apresentando maiores ameaças à Embratel.

Por fim os **complementors**. Para este parceiro, foi constatada a formação de alianças por meio de fusões e aquisições. No mercado domiciliar, atendido pela solução *triple play* (voz, internet e TV), a parceria com a NET Serviços foi decisiva. Através da capilaridade da rede de cabos coaxiais da Net e da malha de fibras óticas da Embratel, no fim do terceiro trimestre de 2007, mais de 469 mil clientes domésticos e empresariais formavam a base do Net Fone Via Embratel. Tal aceitação demonstra como a integração de serviços IP (*Internet Protocol*) abre um novo caminho para as comunicações, reforçada por fatores como o avanço em tecnologia e infra-estrutura, a diversificação de conteúdos e a necessidade dos consumidores na obtenção de interatividade e praticidade.

Para o segmento corporativo de médio e grande portes, a Embratel se vale da parceria com a Primesys Soluções Empresariais. Esta empresa, adquirida pela Embratel em 2005, oferece terceirização completa de serviços de telecomunicações, posicionando-se como parceira preferencial de empresas que têm, nas comunicações, um fator crítico para o crescimento sustentado dos negócios.

Desenvolvendo e gerenciando soluções customizadas, a Primesys disponibiliza tecnologia de ponta à cadeia de valor do cliente, mediante a terceirização de redes internas e externas, a incorporação de recursos humanos e equipamentos, além da gestão de contratos. Por meio de recursos avançados de

redes convergentes, a empresa oferece alta qualidade e segurança no compartilhamento de voz, dados e vídeo, com base em acordos de serviços firmados com os seus clientes.

Vale ressaltar a criação da Star One em 2000, empresa subsidiária da Embratel, que incorporou dela os profissionais e os conhecimentos referentes ao gerenciamento de comunicações via satélite, como por exemplo, lançamento de satélites, manobras e órbita. Com a Star One, a Embratel não só transmite sinais de televisão, rádio, telefone, internet e dados, como fornece suporte à educação a distância, à tele-medicina e à inclusão social em locais de difícil acesso.

Tendo em vista as considerações anteriores, serão considerados como principais parceiros da Embratel os seus clientes, fornecedores, concorrentes e os *complementors*.

Na próxima seção, serão apresentadas as características das alianças da ego-rede Embratel.

#### 4.3.1.4.3. As características das alianças da ego-rede

Com base nos levantamentos e entrevistas realizados, foram identificadas as principais características das alianças entre a Embratel e os seus atores-chave. Tais características estão descritas na Tabela 17, que relaciona, para os principais tipos de parceria, as alianças correspondentes, a sua estrutura em termos de amplitude e número de laços, seu escopo geográfico, além de informações referentes aos recursos-chave, ao tipo de conexão e à sua natureza.

PARCEIRO	TIPOS DE ALIANÇAS	ESTRUTURA	COMPOSIÇÃO	MODALIDADE
<b>CLIENTES</b>	1. <b>Acordo / Contrato de Prestação de Serviços</b>	Escopo: <b>Amplio</b> , em termos de amplitude e número de laços. Escopo Geográfico: <b>Global</b>	Recursos-Chave: <b>Financeiros</b> Volume de Recursos: <b>Satisfatórios</b> Acesso: <b>Fácil</b>	Conexão: <b>Média</b> Natureza: <b>Colaborativa</b>
<b>FORNECEDORES</b>	1. <b>Acordo / Contrato de Prestação de Serviços</b> 2. <b>Acordo / Contrato de Fornecimento de Longo Prazo</b>	Escopo: <b>Amplio</b> , em termos de amplitude e número de laços. Escopo Geográfico: <b>Global</b>	Recursos-Chave: <b>Tecnológicos, Físicos</b> Volume de Recursos: <b>Satisfatórios</b> Acesso: <b>Fácil</b>	Conexão: <b>Média</b> Natureza: <b>Colaborativa</b>
<b>CONCORRENTES</b>	1. <b>Acordo / Contrato de Fornecimento de Longo Prazo</b> 2. <b>Desenvolvimento / Co-Produção</b>	Escopo: <b>Restrito</b> , em termos de amplitude e número de laços. Escopo Geográfico: <b>Regional</b>	Recursos-Chave: <b>Talentos/Habilidades, Físicos</b> Volume de Recursos: <b>Satisfatórios</b> Acesso: <b>Difícil</b>	Conexão: <b>Fraca</b> Natureza: <b>Oportunística</b>
<b>COMPLEMENTORS</b>	1. <b>Fusões e Aquisições</b>	Escopo: <b>Restrito</b> , em termos de amplitude e número de laços. Escopo Geográfico: <b>Global</b>	Recursos-Chave: <b>Tecnológicos, Inovadores</b> Volume de Recursos: <b>Satisfatórios</b> Acesso: <b>Fácil</b>	Conexão: <b>Forte</b> Natureza: <b>Colaborativa</b>

Tabela 17: Principais características das alianças entre a Embratel e os seus atores-chave

Quanto aos **clientes** e **fornecedores**, notamos que há predominância de acordos e contratos de prestação de serviços. As alianças possuem natureza colaborativa e escopo amplo, em termos de amplitude e número de laços.

Já para os **concorrentes**, predominam os acordos/contrato de fornecimento de longo prazo e as alianças possuem escopo restrito e natureza oportunística, o que está em consonância com as características do setor, ou seja, a presença de intensa competição e a busca incessante pelo aumento do *market share*.

Por fim, os **complementors**. Para este parceiro, a Embratel se vale de fusões e aquisições, sendo restrito o escopo das alianças e de natureza colaborativa, conforme exemplificado no subitem anterior.

A seção a seguir demonstra a representação gráfica da ego-rede da Embratel.

#### 4.3.1.4.4. Representação gráfica da ego-rede da Embratel

A Figura 16 sintetiza a representação gráfica da ego-rede da Embratel com os seus principais atores-chave, quais sejam: clientes, fornecedores, concorrentes e *complementors*.

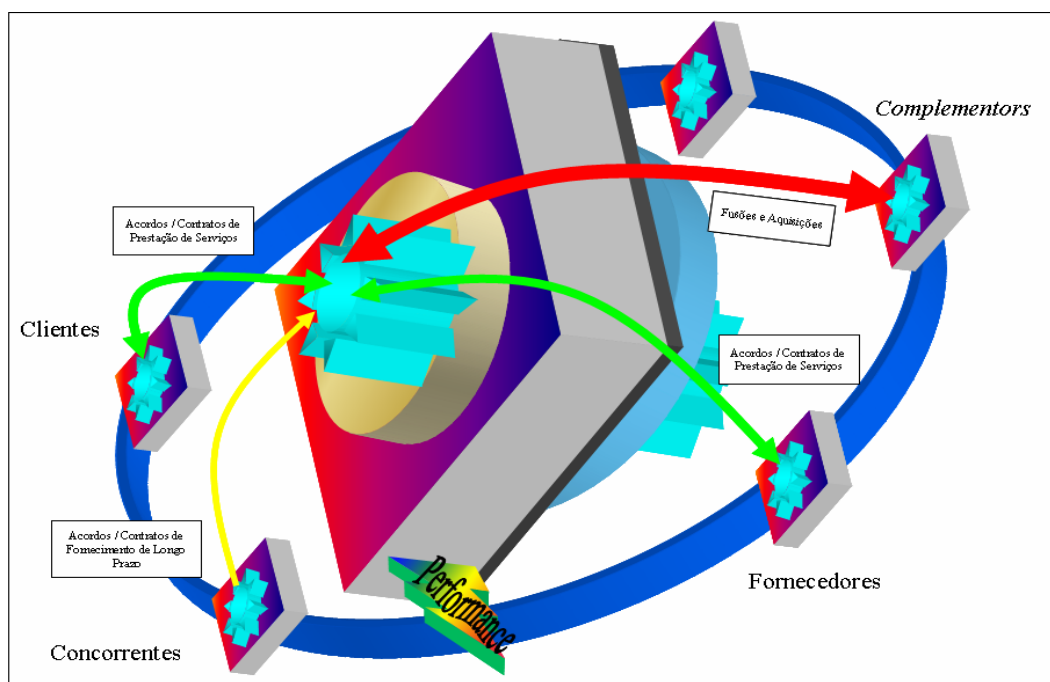


Figura 16: Ego-rede da Embratel

Para os atores-chave, foram destacados os principais tipos de alianças. Cada uma delas é representada por uma cor. As linhas verdes representam os acordos / contratos de prestação de serviço, celebrados entre a Embratel e os seus clientes e fornecedores. Por sua vez, a linha vermelha representa as fusões e aquisições entre a Embratel e os seus complementos. Por fim, a linha amarela representa os acordos / contratos de fornecimento de longo prazo entre a empresa e os seus concorrentes.

A espessura das setas demonstra a força das conexões entre a empresa focal e os seus parceiros. Assim, quanto maior a espessura da seta, maior a força da conexão. E a direção da seta representa a natureza da aliança. As alianças colaborativas são representadas por setas bidirecionais, enquanto que as setas unidirecionais representam as alianças oportunísticas. As pontas destas indicam o ator explorado.

#### 4.3.1.4.5.

#### As implicações estratégicas, no nível da indústria, da rede de alianças

Tomando-se como referência os construtos desta pesquisa, no nível da indústria de telecomunicações, apresentados na Tabela 5 da seção 2.2.6, são descritas a seguir as dimensões-chave das alianças da Embratel, considerando-se a estrutura da rede, a composição da rede e a modalidade de laços.

Quanto ao escopo de serviços da Embratel, tomando-se como base as percepções dos participantes, retratadas por meio dos questionários, concluiu-se que a empresa prioriza as atividades de **comercialização e de marketing** como forma de aumentar as vendas e divulgar os seus produtos aos consumidores. A Figura 17 apresenta a segmentação do escopo de serviços da Embratel, de acordo com as percepções apuradas:

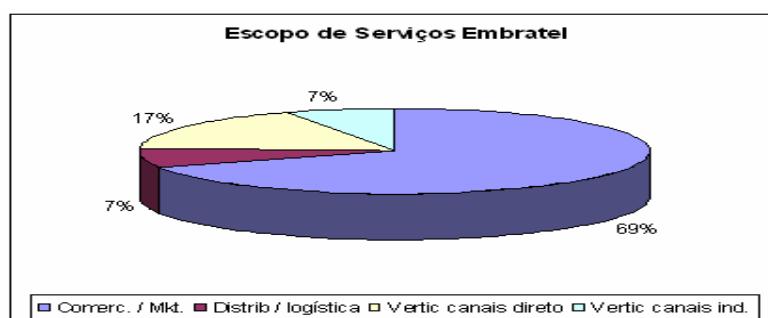


Figura 17: Escopo de serviços Embratel

Ainda quanto ao **escopo de serviços** da Embratel, observou-se que a empresa estabelece alianças amplas (muitos laços) com os seus clientes e fornecedores, enquanto que com os seus concorrentes e *complementors* ocorre a existência de alianças restritas (poucos laços). Vale ressaltar que um percentual significativo de respondentes considerou o estabelecimento de alianças com os concorrentes como “não aplicável” (32%), conforme a Figura 18.

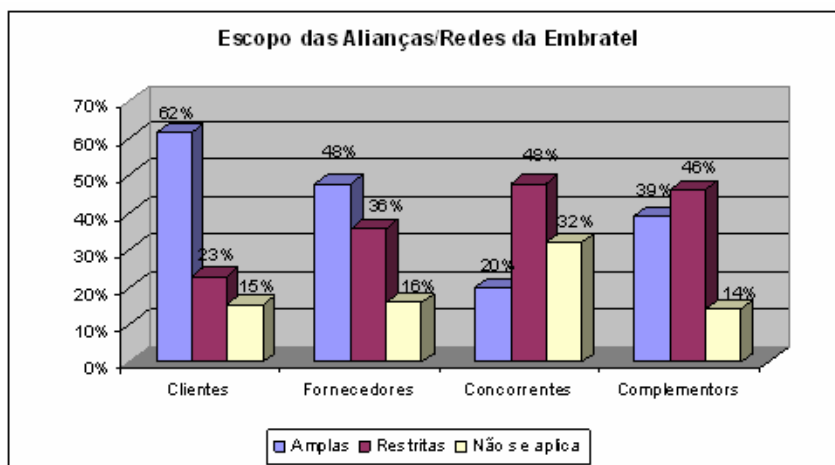


Figura 18: Escopo das alianças/redes da Embratel

Ao considerarmos o **escopo geográfico**, observou-se a presença de alianças globais com os clientes, os fornecedores e os *complementors*. Com relação aos concorrentes, enquanto uma parte dos respondentes entende que a Embratel estabelece alianças regionais; situação semelhante à análise anterior também ocorre, ou seja, uma outra parte significativa dos respondentes considera a não aplicabilidade das alianças com os mesmos.

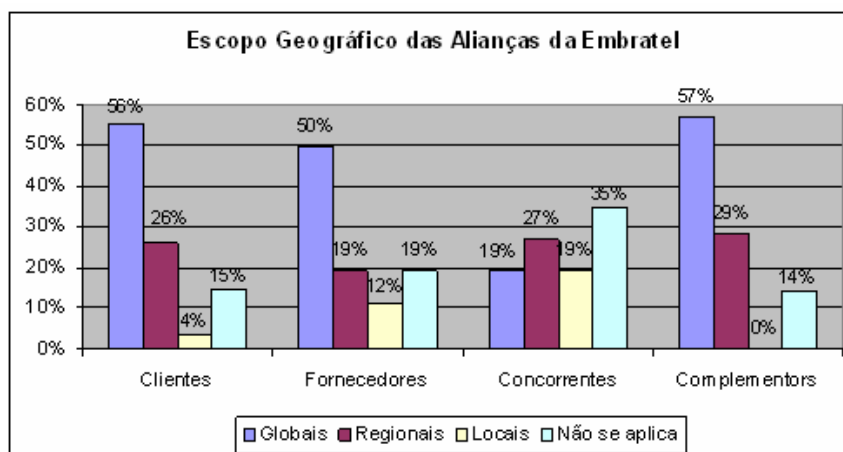


Figura 19: Escopo geográfico das alianças da Embratel

Para a análise da **centralidade**, ou seja, a posição relativa da Embratel em relação aos demais componentes da rede, foram levados em consideração os relacionamentos inter-firma da empresa com os demais parceiros com os quais estabelece as alianças. Quanto maior o relacionamento, maior é a centralidade, conforme a classificação abaixo:

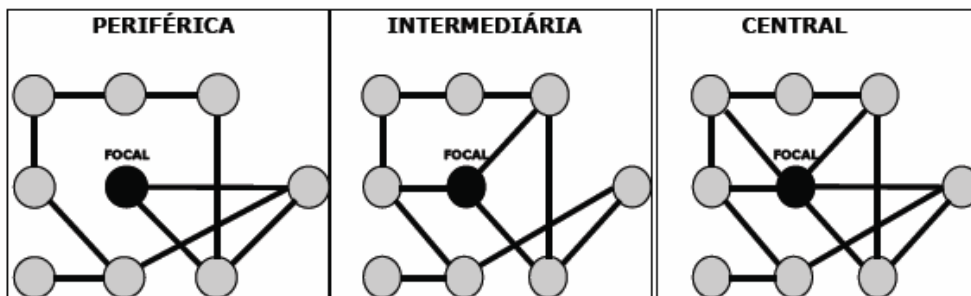
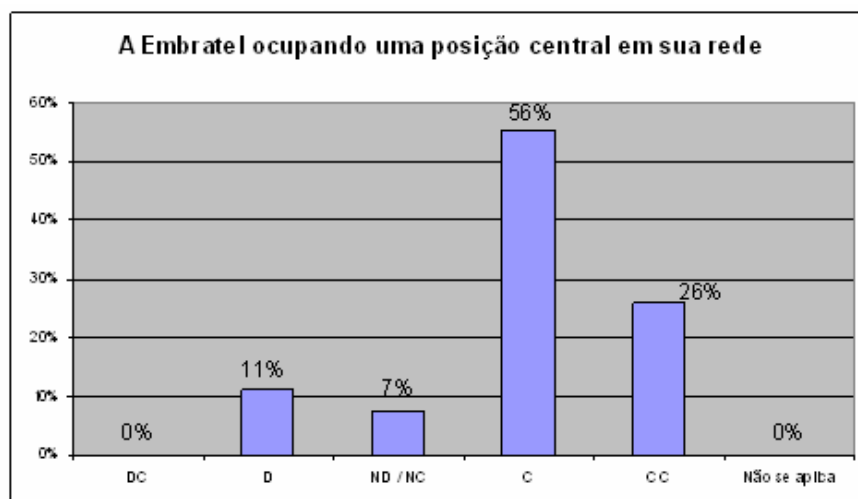


Figura 20: Centralidade da empresa focal - Embratel

O levantamento de percepções corroborou com a investigação documental. Grande parte dos respondentes (82%) concordou que a Embratel ocupa uma posição central em relação aos demais componentes de sua rede. A Figura 21 apresenta a segmentação das opiniões dos profissionais que responderam a pesquisa:



Legenda: DC: Discordo Totalmente  
D: Discordo  
ND/NC: Não Discordo, Nem Concordo  
C: Concordo  
CC: Concordo Totalmente

Figura 21: A Embratel ocupando uma posição central em sua rede



Os profissionais da Embratel que participaram da pesquisa também foram questionados se a empresa procura estabelecer relacionamentos para ocupar uma posição central no contexto dos blocos estratégicos que estão se formando, unindo as maiores empresas de telecomunicações do país. Aproximadamente 46% dos respondentes concordaram com a afirmação anterior e 25% concordaram totalmente.

A existência de **orifícios** na rede valor da Embratel foi um outro aspecto analisado. Através do levantamento de percepções e da investigação documental, foi possível identificar a presença de orifícios. As operadoras locais e internacionais, ao completarem as chamadas trafegadas pela rede da Embratel (LDN – Longa Distância Nacional e LDI – Longa Distância Internacional) ao seu destino, atuam como intermediários entre duas indústrias ou empresas distintas.

### ***Composição da Rede***

Quanto à **identidade dos principais parceiros da indústria** (clientes, fornecedores, concorrentes e *complementors*), podemos classificá-la como sendo forte. O nível de exigência dos clientes da indústria de telecomunicações é consideravelmente alto, onde há demanda por serviços de qualidade a preços competitivos. Os fornecedores exercem um papel-chave, provendo as operadoras com infra-estrutura tecnológica para suporte dos seus produtos e serviços. A concorrência se faz presente, buscando cada vez mais parcela de mercado e, por fim, os *complementors* são essenciais, ao agregarem valor aos serviços ofertados pelas operadoras.

Com relação ao **acesso aos recursos-chave**, observou-se que, para os clientes, fornecedores e complementors, os respondentes consideraram o acesso como sendo fácil, o que não se verificou ao se analisar a concorrência, conforme explicitado na Figura 22:

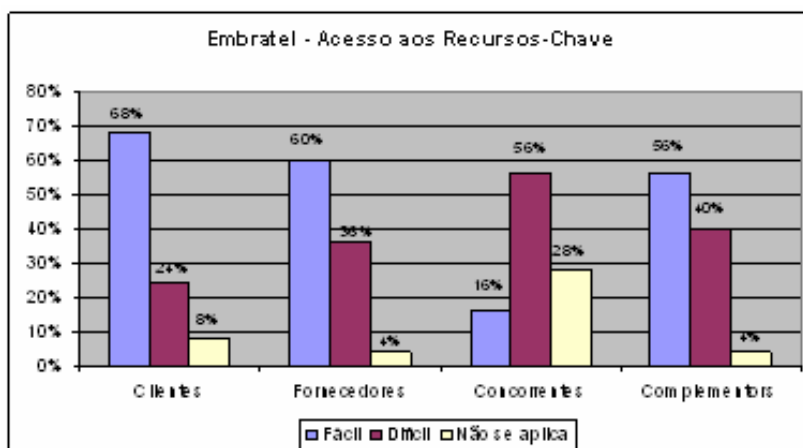


Figura 22: Embratel – Acesso aos recursos-chave

### *Modalidade dos Laços*

Nesta categoria, são avaliados dois construtos, a força das conexões e a natureza dos laços.

No primeiro caso, tomando-se como base a Figura 23, observou-se que os respondentes consideraram as conexões com os clientes (42%) e fornecedores (50%) com força média. Para os concorrentes, 40% das respostas apontaram para conexões fracas. Finalmente, as alianças com os *complementors* apresentam conexões fortes, de acordo com 58% das respostas.

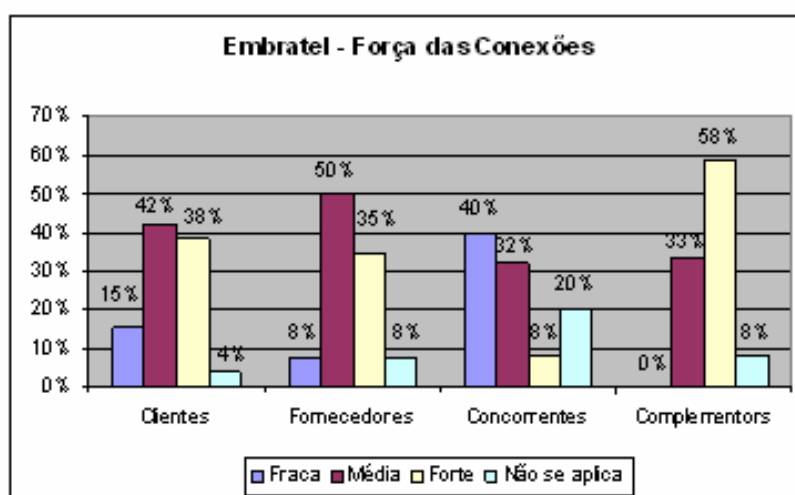


Figura 23: Embratel – Força das conexões

Quanto à natureza dos laços, há predominância de alianças colaborativas para as realizadas com os clientes, fornecedores e complementos. As alianças firmadas com os concorrentes apresentam características oportunísticas, segundo os respondentes. Os percentuais obtidos para esta análise estão demonstrados na Figura 24:

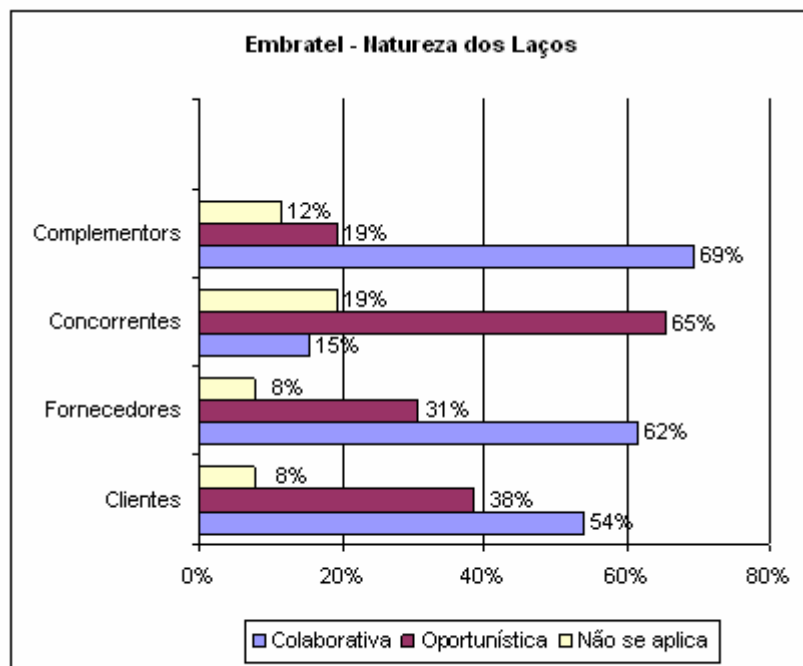


Figura 24: Embratel – Natureza dos laços

As implicações estratégicas da ego-rede da Embratel, no nível da indústria, estão representadas na Tabela 18. Nela, são relacionadas as oportunidades e as ameaças, informações estas obtidas de acordo com a triangulação dos métodos, apresentado na seção 3.7 (Limitação do Método) desta pesquisa.

Construio	Indicador	Implicação Estratégica da Rede no Nível da Indústria
Estrutura da Rede	Alta Densidade	<b>Oportunidade Real</b> Existência de grande variedade de alianças e parcerias entre a Embratel e os demais atores pertencentes ao setor de telecomunicações, o que dificulta o ingresso de novos entrantes.
	Alta Centralidade	<b>Oportunidade Real</b> A posição central em sua rede de valor permite à Embratel o acesso às informações e demais recursos estratégicos de sua indústria, o que configura uma vantagem competitiva.
Composição da Rede	Identidade/Status dos Parceiros Forte/Sucesso	<b>Oportunidade Real</b> A presença de grande fornecedores de soluções para o segmento de telecomunicações, além de empresas que podem disponibilizar produtos que complementam o portfólio da Embratel constitui uma oportunidade real para a empresa se destacar no setor.
		<b>Ameaça Real</b> Risco da Embratel adquirir dependência tecnológica de grandes fornecedores, sem a possibilidade de buscar alternativas no mercado.
		<b>Ameaça Real</b> Forte presença dos clientes e concorrentes, estabelecendo cada vez mais pressão na relação qualidade/preço dos serviços da Embratel.
Modalidade dos Laços	Força das Conexões Forte/Média	<b>Oportunidade Real</b> Os fortes laços da Embratel com os seus complementors possibilitam o desenvolvimento de soluções, em tempo hábil, que agreguem valor aos clientes.
		<b>Oportunidade Real</b> A Embratel possui a possibilidade de fortalecer as conexões com os seus clientes e fornecedores e aumentar a sua participação de mercado (Ex: aumento do <i>market share</i> em telefonia local).
		<b>Ameaça Real</b> Laços de intensidade fraca com os concorrentes podem acarretar a formação de novas alianças na indústria, podendo ameaçar a posição atual de mercado da Embratel.

Tabela 18: Implicações estratégicas da ego-rede da Embratel no nível da indústria

#### 4.3.1.4.6. O desempenho da Embratel

A relação de indicadores de desempenho da Embratel foi construída baseada no Modelo Genérico Integrativo - GI, de Macedo-Soares (2001). Conforme mencionado no capítulo 2.2 – Fundamentação Teórica, o modelo pressupõe a existência de variáveis *hard* e *soft*. Para o primeiro caso, temos as medidas quantificáveis e objetivas, como por exemplo, as medidas financeiras. Já as variáveis *soft* são aquelas que possuem caráter subjetivo. O grau de satisfação dos clientes pode ser caracterizado como tal.

Neste estudo de caso, consideramos como principais indicadores financeiros os índices de liquidez corrente e seca, que servem para medir a capacidade da organização em honrar os seus compromissos de curto prazo. Além desses índices, foram avaliados o retorno sobre o patrimônio líquido e a evolução da receita líquida de vendas, ou seja, aquela diretamente relacionada à prestação de serviços de telecomunicações.

Não menos importante foi a análise da evolução do lucro antes dos impostos, depreciação e amortização (Ebitda), entre 2005 e 2007 e o percentual de participação de mercado (*market share*) da Embratel. Neste último caso, considerou-se o mercado de minutos tarifados de longa distância nacional (LDN) e internacional (LDI). No caso da LDN, o estudo abrangeu a evolução dos anos de 2005, 2006 e 2007, sendo que neste último ano para o período de janeiro a outubro. Para a LDI, foi realizada uma comparação entre os anos de 2003 e 2006.

Com relação à dimensão qualitativa, optou-se pela avaliação do índice de reclamações de clientes ao longo dos meses de 2007.

A tabela abaixo apresenta o resultado dos indicadores financeiros da Embratel:

Indicador de Desempenho	2005	2006	2007
Índice de Liquidez Corrente (em pontos)	1,03	0,79	0,85
Índice de Liquidez Seca (em pontos)	1,03	0,79	0,82
Receita Líquida de Vendas e/ou Serviços (R\$ mil)	7.565.306,00	8.220.201,00	8.624.753,00
Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (%)	2,37	1,44	10,52
EBITDA (R\$)	440.615,00	294.601,00	1.225.946,00

Tabela 19: Indicadores de desempenho Embratel - valores

Tanto para o índice de liquidez corrente quanto para o índice de liquidez seca, observou-se uma piora entre os anos de 2005 e 2006 porém, uma recuperação em 2007, o que dá maior segurança à Embratel na gestão dos compromissos de curto prazo.

A receita líquida de vendas teve um aumento percentual de 8,7 de 2005 para 2006 e de 4,9 em 2007. Tal performance é reflexo dos investimentos realizados e das parcerias estabelecidas, o que possibilitou à Embratel elevar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos consumidores.

Por sua vez, o retorno sobre o patrimônio líquido apresentou expressiva melhora no ano de 2007, com um acréscimo de aproximadamente oito pontos percentuais. Tal melhora também se refletiu no lucro antes dos impostos, depreciação e amortização (Ebitda), onde teve um aumento de aproximadamente 316% em 2007, em comparação com o ano anterior.

Os resultados dos indicadores de desempenho apresentados acima denotam a evolução das operações da Embratel ao longo dos últimos três anos. Um outro indicador relevante a ser analisado é o percentual de participação de mercado (*market share*) que a empresa possui. Os gráficos, a seguir, representam a participação das principais operadoras Embratel, tanto para o mercado de longa distância nacional (LDN) quanto para o de longa distância internacional (LDI).

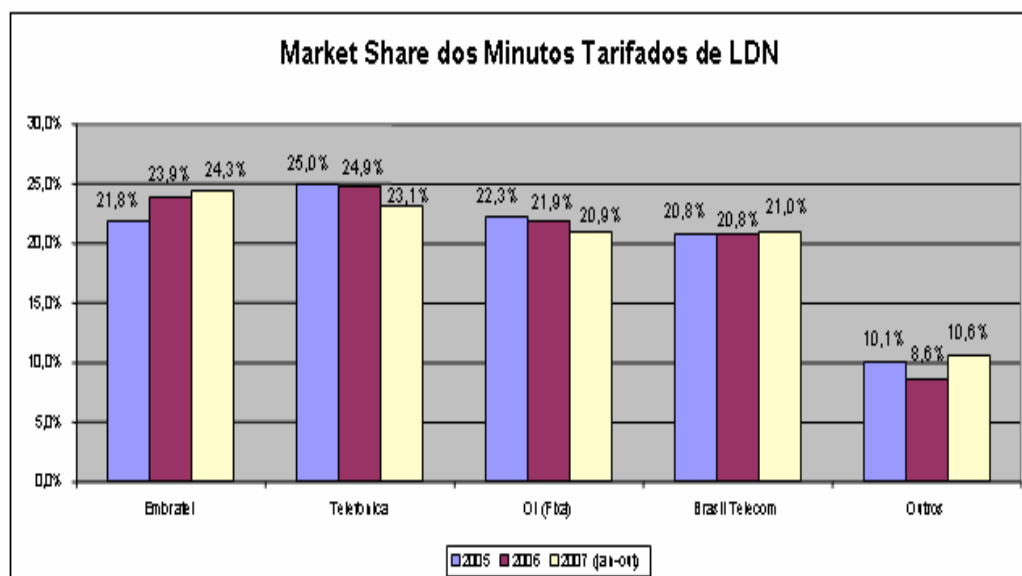
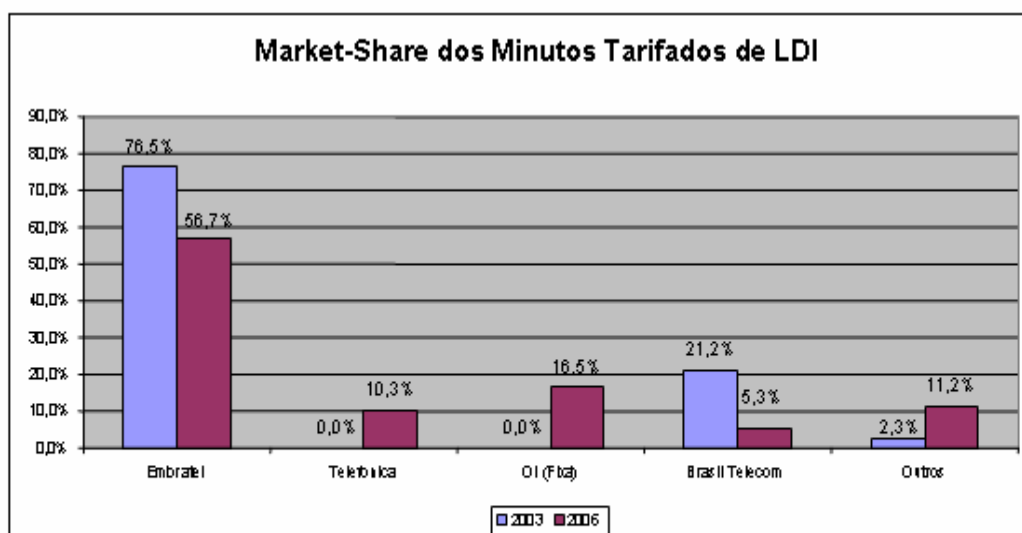


Figura 25: Market Share dos minutos tarifados de Longa Distância Nacional (LDN)

Fonte: Anatel

Apesar da intensa competição no mercado de chamadas de longa distância nacional, observa-se que a Embratel apresentou crescimento de *market-share* durante o período analisado. De 2005 a outubro de 2007, a empresa cresceu a sua participação de mercado em 2,5 pontos percentuais, ultrapassando a Telefônica e obtendo a primeira posição no ranking das operadoras.

Com relação às chamadas de longa distância internacional (LDI), observa-se a liderança da Embratel. Contudo, vale ressaltar que, considerando o período compreendido entre os anos de 2003 e 2006, a empresa perdeu aproximadamente 20% de participação de mercado para a concorrência, conforme a Figura 26:



Fonte: Anatel

Obs: As informações da Telefonia e Oi (Fixa) relativas à 2003 não foram divulgadas

Figura 26 Market Share dos minutos tarifados de Longa Distância Internacional (LDI)

Para a apuração do índice de reclamação de clientes, considerou-se a quantidade de reclamações direcionadas à Central de Atendimento da Anatel, por mil documentos de cobrança (faturas) emitidos na modalidade longa distância nacional. A fórmula abaixo representa o cálculo do indicador:

**Índice de reclamações** = (número de reclamações de longa distância nacional / documentos de longa distância nacional emitidos) X 1.000

A Tabela 20 apresenta o índice de reclamações de clientes da Embratel ao longo dos meses de 2007 e a sua colocação no ranking das operadoras que operam o serviço de longa distância nacional. Observa-se que a empresa alternou a sua posição entre a 5<sup>a</sup>, 6<sup>a</sup>. e 7<sup>a</sup>. colocações, obtendo a melhor performance no mês de dezembro, com um índice de 0,027. Vale lembrar que, para este indicador, o resultado de menor valor representa uma melhor colocação.

Embratel - 2007		
Meses	Indicador	Ranking
Jan	0,056	6
Fev	0,043	6
Mar	0,050	5
Abr	0,032	7
Mai	0,045	7
Jun	0,035	5
Jul	0,036	5
Ago	0,041	5
Set	0,031	7
Out	0,030	5
Nov	0,032	5
Dez	0,027	6

Tabela 20: Índice de reclamações Embratel  
Fonte: Anatel

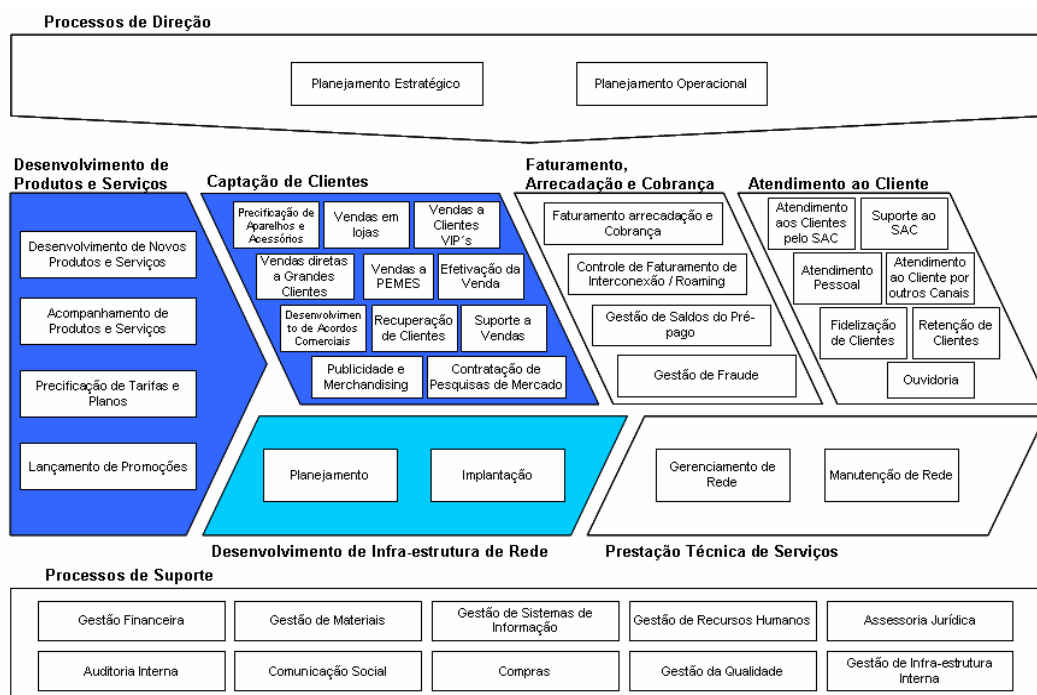
#### 4.3.1.5.

##### A cadeia de valor Embratel

Os profissionais da Embratel, por meio do levantamento das respostas obtidas dos questionários, consideraram que as alianças estabelecidas pela empresa exercem maior impacto nos processos de **desenvolvimento de produtos e serviço, captação de clientes e desenvolvimento de infra-estrutura de rede**. Estes processos podem ser considerados como essenciais para a manutenção do grau de competitividade de uma operadora de telecomunicações. O cenário atual exige a constante atualização do *portfólio* de produtos e serviços das empresas. Além disso, estas devem buscar meios cada vez mais criativos de captação, retenção e fidelização dos consumidores. Finalmente, para que os serviços sejam prestados dentro da qualidade desejável e o nível de satisfação dos clientes esteja dentro dos padrões requeridos, a infra-estrutura de rede da empresa necessita estar



em pleno funcionamento, evitando paradas repentinas, bem como congestionamento de tráfego. A seguir, é apresentada a cadeia de valor da Embratel, com destaque para os processos que sofrem maior influência na formação das alianças entre a Embratel e os seus parceiros, segundo as percepções dos seus profissionais.



Obs: Os processos referentes à pré-pago referem-se às operadoras de telefonia celular

Legenda: ■ Processos-Chave de Negócios ■ Processos de Suporte ao Negócio

Figura 27: A Cadeia de Valor Embratel

Na próxima seção, serão apresentadas as análises da operadora Oi.

### 4.3.2. Oi

#### 4.3.2.1. Dados gerais

A Oi é a maior operadora de telecomunicações do país em faturamento e a maior empresa de telefonia fixa da América do Sul, com base no número total de linhas em serviço.

Por meio da Telemar Norte Leste S.A., o grupo possui a concessão para a exploração do serviço de telefonia fixa em 16 estados que compõem a Região I e, através da TNL PCS, a autorização para a exploração do serviço de telefonia móvel, com destaque para o seu pioneirismo na introdução da tecnologia GSM no Brasil.

Além disso, a empresa ainda possui autorização para a prestação de serviços de comunicação de dados, internet e longa distância em todo o território nacional.

Ao unificar a sua estrutura desde 2004, a empresa passa a oferecer um extenso *portfólio* de produtos integrados e convergentes, destacando-se serviços de telefonia móvel, fixa, internet banda larga, dentre outros, aos seus clientes residenciais e corporativos de pequeno, médio e grande porte, além de órgãos governamentais e outras empresas de telecomunicações.

A Oi, com o objetivo de oferecer o que há de mais moderno em serviços de telecomunicações, busca associar a sua imagem a um estilo de vida identificado com atributos como agilidade, inovação e ousadia valendo-se, em suas propagandas veiculadas na mídia, da utilização da frase “Oi – simples assim”.

Como principais marcos históricos da empresa, podemos destacar o mês de julho de 1998, com o início das atividades da Tele Norte Leste Participações S.A. Neste período, existiam 16 empresas estaduais independentes e o grupo oferecia apenas os serviços de telefonia fixa local, longa distância regional e possuía modestas operações de transmissão de dados.

Em 2001, houve uma reorganização corporativa, resultando na incorporação das subsidiárias operacionais em uma única companhia, denominada Telemar Norte Leste S.A., subsidiária operacional de telecomunicações da Tele Norte Leste Participações.

Por meio de investimentos acima de R\$ 10 bilhões, realizados em 2001, a empresa lançou o serviço de telefonia móvel. No ano seguinte, ela cumpriu o Plano de Antecipação de Metas da Anatel, sendo-lhe permitido prover serviços de mobilidade e longa distância internacional, além de serviços de longa distância nacional e dados, nas demais regiões do país. Ainda em 2002, após a aquisição da Banda D da região I, por meio de leilão, a empresa lança a tecnologia GSM no país. Em setembro, direciona o seu foco estratégico no serviço de internet em banda larga, que passa a ser comercializado sob a marca Velox.

Em maio de 2003, a Tele Norte Leste Participações S.A. vendeu para a TMAR todas as ações da TNL PCS (Oi) por ela controladas, o que representou 99,99% do capital social.

No início de 2005, a empresa lança os serviços de ISP (*Internet Service Provider*) grátis, por meio do Oi internet e em maio deste ano, dá-se a ampliação dos serviços do Oi internet para conexões banda larga.

Em fevereiro de 2007, a empresa unifica os seus serviços de telefonia fixa, móvel, internet e banda larga sob a marca “Oi”, que assumiu diferentes formas de comunicação, de acordo com a segmentação dos seus clientes. Em outubro, a Oi recebeu a autorização da Anatel para assumir o controle da WayTV, operadora que prestava serviço de TV a cabo em quatro cidades de Minas Gerais. Ainda neste mês, ela alcança 15 milhões de usuários superando, pela primeira vez, o número de clientes de telefonia fixa. Em dezembro, adquire licenças de frequência de terceira geração (3G) para toda a sua região e para o estado de São Paulo, excluindo a região de Franca.

E finalmente, em abril de 2008, a Oi concluiu a aquisição do controle da Tele Norte Leste Participações S.A. (TNCP), controladora da Amazônia Celular S.A., operadora que atua em cinco estados da Região Norte e que possuía aproximadamente 1,4 milhões de clientes ao final de 2007, com 2,4% de *market-share* na Região I.

Na próxima seção, será detalhada a estratégia da Oi.

#### **4.3.2.2.**

##### **A estratégia da Oi**

Tomando-se como referência os construtos de Fahey e Randall (1998), foi analisada a estratégia da Oi, iniciando-se pela declaração de sua visão:

##### **Visão:**

*Ser a melhor empresa de serviços que aproxima as pessoas e gera valor para os clientes, colaboradores, sociedade e acionistas.*

##### **Missão:**

*A Oi não possui declaração de missão, apenas visão.*

Os valores da organização estão calcados na **meritocracia**, na conquista da **confiança**, na **integridade**, representada pela ética e pela humildade. Além disso, a organização valoriza a **simplicidade**, levando à rapidez e, por conseguinte ao sucesso a necessidade do trabalho em equipe (**time**). A empresa também acredita que profissionais inteligentes atraem mais profissionais inteligentes. Portanto, valoriza o seu corpo de funcionários (**gente**), não se esquecendo de ressaltar que nada substitui o lucro (**resultado**). E o **sucesso** construído por todos é sucesso repartido por todos. Por sua vez, conquistar e repartir o conhecimento é o que distingue o profissional e a empresa (**excelência**). Por último e não menos o importante, a **regra do patrão**: o cliente sempre tem razão.

Conforme descrito na seção 3.7 (Limitações do Método), devido à dificuldade de coleta de informações por intermédio de questionários, as análises da Oi calcaram-se nas informações obtidas por meio das pesquisas documentais e entrevistas com os profissionais desta empresa. A partir daí, podemos concluir que a sua estratégia baseia-se **na qualidade dos serviços prestados**. A Oi busca criar vantagem competitiva, pelo fato de ser a primeira empresa integrada do país, e a sua estratégia geral inclui, a partir de uma abordagem aos clientes de forma segmentada, oferecer soluções integradas e alinhadas com as suas reais necessidades. A segmentação de clientes iniciou-se em 2006, quando o grupo reduziu subsídios, principalmente no pré-pago. Anteriormente, o foco era na aquisição de clientes em busca de escala e liderança no mercado. Ainda assim, a empresa objetiva o crescimento dos seus negócios móveis e de banda larga, com enfoque em rentabilidade. Os serviços de banda larga, apesar de possuírem uma baixa penetração na região, podem ser considerados uma das alavancas de crescimento da empresa.

A oferta de planos alternativos flexíveis em minutos, de acordo com as necessidades dos clientes, antecipando-se às novas regras implementadas pelo órgão regulador, é um outro aspecto importante na estratégia da Oi. Internamente, a empresa busca aprimorar a alocação de capital para promover melhorias operacionais, a fim de reduzir custos e perseguir economias de escala. Não menos importante é o acompanhamento das tendências da indústria, fazendo com que a empresa atue como um agente consolidador, avaliando oportunidades de firmar alianças através de fusões e aquisições, com vistas a aumentar a participação de mercado e a ampliar o *portfólio* de produtos ou melhorar a eficiência através de

sinergias potenciais. E ainda, a exploração de novas tecnologias, avaliando-as constantemente, com vistas à futura implementação.

Diante das considerações feitas anteriormente, o escopo da estratégia da Oi pode ser caracterizado conforme a seguir: **produto/serviço**: soluções de telefonias fixa e móvel, de comunicação de dados, de internet e de longa distância para clientes residenciais e corporativos (pequenas, médias e grandes empresas) e para órgãos governamentais; **geográfico**: cobertura da Região I, incluindo os seguintes estados: RJ, ES, MG, BA, SE, AL, PE, PB, RN, CE, PI, MA, PA, AP, RM e AM; **vertical**: a empresa é controlada pela Telemar Participações S.A.. A comercialização de serviços e as ações de marketing constituem o escopo de serviço vertical da Oi; **stakeholders**: órgãos governamentais (Anatel Ministério das Comunicações, Cade, Procon, Comissão de Valores Mobiliários – CVM; governos municipais, estaduais e federal), clientes, fornecedores, acionistas, sindicato (Sinttel) e a sociedade em geral.

#### **4.3.2.3. Os fatores organizacionais**

Nesta seção, é respondida a questão intermediária número três, tomando-se como referência a estratégia da Oi. Os recursos e as condições organizacionais foram identificados e classificados de acordo com o modelo GI e as análises foram realizadas com base nas entrevistas e na pesquisa documental. A terceira questão intermediária é destacada a seguir e os resultados das análises são relacionados na Tabela 21:

*“A estratégia das empresas tem o potencial para capitalizar as forças constituídas pelos fatores organizacionais, reduzindo as fraquezas de modo a explorar efetivamente as oportunidades e neutralizar as ameaças, tendo em vista as suas características?”*

Categorias	Variáveis	Atributos Necessários / Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
1. Organização Hard	1.1 - Estrutura organizacional	Flexível, horizontalizada, com elevado grau de descentralização do poder.	Estrutura descentralizada, com delegação de poder da matriz para as regionais.	X			
	1.2 - Processos	Mapeados/documentados, existência de interfuncionalidade. No caso do setor de telecomunicações, ressalta-se a importância dos processos técnicos, relacionados à engenharia e ao gerenciamento de rede.	Processos com oportunidades de melhoria. A reestruturação dos segmentos de telefonia fixa e móvel revelou oportunidades de integração de processos para a obtenção de sinergia operacional.		X		
	1.3 - Sistemas gerenciais	Integrados pelos processos interfuncionais da organização, com foco orientado ao cliente. Possibilidade de medição do desempenho dos processos. Em função das características da indústria de telecomunicações (prestação de serviço), os sistemas devem gerenciar o relacionamento com os clientes.	Possibilidade de melhoria dos sistemas gerenciais. Apesar da implantação de algumas iniciativas, como o CRM (Customer Relationship Manager), existem oportunidades de obtenção de maior integração dos segmentos de negócio. Por exemplo: a unificação das informações gerenciais de cadastro de telefonia fixa e móvel.		X		
	1.4 - Equipes	Multifuncionais, interfuncionais e com um alto grau de motivação.	Presença de equipes multifuncionais com grau de motivação satisfatório, fruto da filosofia implantada pela presidência, na busca contínua pela satisfação dos clientes.	X			
	1.5 - Sistemas de reconhecimento e recompensa	Sistema de avaliação de desempenho dos funcionários integrados com os sistemas gerenciais de medição de desempenho dos processos / indicadores estratégicos.	Sistema de avaliação 360º atrelado ao programa de participação nos resultados, com metas empresariais e individuais. Utilização de sistema automatizado para a avaliação de desempenho e realização de feedback para os avaliados.	X			
	1.6 - Sistemas educacionais	Sistema de educação continuada ampliado a todos os funcionários da empresa para o desenvolvimento das competências necessárias à operacionalização e gestão dos processos organizacionais	Existência da Universidade Telemar (UNIT) e da Academia de Liderança. O primeiro possui cursos pontuais relacionados à operação enquanto que o segundo possui cursos de desenvolvimento de competências, com enfoque para os gestores (consultores, gerentes e diretores). Ambos estão sendo reestruturados. Existe, ainda o Programa de Desenvolvimento Acelerado (PDA), que visa capacitar profissionais, com foco no médio / longo prazo, para a sucessão de cargos executivos.		X		

## Continuação

Categorias	Variáveis	Atributos Necessários / Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
2. Organização Soft	2.1 - Cultura organizacional	Cultura orientada para a melhoria da performance organizacional, com foco nos clientes e demais stakeholders. Em função das peculiaridades da indústria (alta especialização e concentração de conhecimento), a cultura organizacional deverá ser orientada para a satisfação interna dos funcionários, evitando possível crescimento do índice de turnover.	Cultura orientada aos clientes, alinhada aos objetivos estratégicos da presidência. Acompanhamento da satisfação de clientes através de indicadores de desempenho.	X			
	2.2 - Estilo de liderança	Comprometimento da gerência com a estratégia da empresa, alocando os recursos necessários ao atingimento dos objetivos estratégicos.	Comprometimento dos gestores com os objetivos estratégicos da empresa. Orientação a resultados e à satisfação dos clientes. Quem não se adequa aos objetivos empresariais acaba sendo substituído.	X			
	2.3 - Comunicação informal	Extensiva e interfuncional, com vistas ao alcance das metas e diretrizes estratégicas da empresa.	A Oi atua com um certo grau de informalidade. Decisões podem ser tomadas através de processos desburocratizados havendo casos, inclusive, da utilização de facilidades tecnológicas (SMS - short messages), a fim de agilizar o processo. Isto não elimina a necessidade da realização de reuniões formais periódicas.	X			
	2.4 - Código de ética	Orientação dos funcionários voltada para os valores éticos internos da empresa, segundo as normas e políticas pré-estabelecidas.	Existência do código de ética e divulgação sistemática a todos os funcionários da empresa. Definição de normas e políticas com o objetivo de preservar os valores éticos da empresa.	X			
3. Tecnologia Hard	3.1 - Tecnologia da Informação	Sistemas automatizados integrados, abrangendo todos os níveis decisórios. No caso do setor de telecomunicações, além dos sistemas administrativos, são levados em consideração os sistemas operacionais (plataformas de telecomunicações) e de atendimento aos clientes.	Apesar das melhorias já ocorridas, existem oportunidades de melhoria na integração de sistemas, de forma a otimizar os processos, levando-se em conta os segmentos de serviços disponíveis na empresa.		X		

Continuação

Categorias	Variáveis	Atributos Necessários / Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
4. Tecnologia Soft	4.1 - Metodologias	Metodologias de gestão, de projetos e programa de desenvolvimento / melhoria dos processos.	Existência de metodologias de gestão de processos, presença da Área de Qualidade para melhorias operacionais. Programa de desenvolvimento de green belts e black belts. Desenvolvimento de técnicas de análise e solução de problemas.	X			
	4.2 - Inovação	Novas soluções de voz e dados para os clientes, novas metodologias gerenciais de processos, novas formas de atendimento ao cliente (desenvolvimento de novos canais de comunicação).	Inovação percebida mediante o desenvolvimento de soluções com base em tecnologias já implantadas. Muitas vezes, a empresa desenvolve uma solução por força do mercado, uma vez que a concorrência já implantou a funcionalidade. Ex: rede 3G e VoIP.				X
5. Físicos	5.1 - Infra-estrutura	Instalações, equipamentos e sistemas de controle que possibilitam a prestação de serviços de telecomunicações, além da realização das atividades de retaguarda, inerentes às empresas do setor, como por exemplo: treinamento, gestão financeira, jurídica e regulatória, dentre outras.	Com relação aos equipamentos de telecomunicações e materiais de escritório, o nível foi considerado satisfatório. Com relação às instalações prediais (salas de reuniões, instalações sanitárias etc.) foram identificadas necessidades de melhoria. Além disso, o nível de satisfação varia de acordo com as regionais.			X	
6. Pessoas	6.1 - Talentos e competências	Experiência, habilidades e conhecimento para a realização das rotinas operacionais, além de potencial para a aquisição de competências necessárias ao desenvolvimento de novas práticas e metodologias, objetivando o aprimoramento dos processos e desenvolvimento do portfólio de soluções.	Em linhas gerais, a empresa possui um time bem capacitado. Vale ressaltar que, devido à reestruturação, a empresa perdeu profissionais com bons conhecimentos do histórico da empresa e dos seus processos operacionais.	X			



Continuação

Categorias	Variáveis	Atributos Necessários / Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
7. Financeiros	7.1 - Geração de caixa	Alta capacidade de geração de caixa, garantindo liquidez aos acionistas e financiando o crescimento no longo prazo.	Receita líquida de vendas crescente nos últimos três anos, o que contribui para o desenvolvimento da organização.	X			
	7.2 - Rentabilidade	Retorno sobre ativos, capital empregado e investimento, preservando a atratividade do negócio.	Retorno sobre o ativo apresentando melhora no período de 2005 a 2007.	X			
8. Performance	8.1 - Variáveis tangíveis	Financeiras: Alta liquidez, alto retorno para os acionistas e rentabilidade acima da média do setor.	Indicadores de liquidez apresentaram melhora nos últimos três anos.	X			
		Operacionais: custos abaixo da média do setor, aumento do market-share, redução do índice de reclamações de clientes.	Manutenção da participação de mercado nos dois últimos anos para telefonia móvel. Com base em 2007, melhora do índice de reclamações de clientes para telefonia móvel. Para telefonia fixa, houve ligeira piora.		X		
	8.2 - Variáveis intangíveis	Índice de satisfação dos stakeholders (clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, comunidade)	Índice de satisfação dos funcionários em trajetória ascendente, em função das mudanças no modelo de gestão e das políticas de RH. Idem com relação ao nível de satisfação dos clientes. Quanto aos acionistas, devido aos resultados que a empresa vem obtendo, a percepção é de que índice de satisfação tem melhorado. Quanto aos fornecedores, não foi possível a avaliação.	X			
		Reputação quanto à responsabilidade social	Presença do Oi Futuro, antigo Instituto Telemar, com a realização de programas sociais voltados para a educação. Existência do programa Junior Achievement, que consiste numa proposta onde os funcionários ministram palestras em escolas da rede pública. Estas iniciativas já tiveram um maior incentivo pela empresa, mas as ações estão sendo reforçadas.		X		
		Reputação quanto ao atendimento às questões ambientais e regulatórias.	A empresa já teve alguns problemas com relação às questões regulatórias, por exemplo, no que tange à remuneração pelo uso de rede. Quanto às questões ambientais, existem oportunidades de desenvolvimento de projetos, com vistas ao desenvolvimento da sustentabilidade ambiental.			X	

Tabela 21: Implicações estratégicas dos fatores organizacionais em termos de forças e fraquezas - Oi

#### 4.3.2.4. O mapeamento da ego-rede da Oi

A seguir, será detalhada a ego-rede da Oi, iniciando-se pelos principais atores estratégicos / parceiros da empresa.

##### 4.3.2.4.1. Os principais atores estratégicos / parceiros da Oi

Os principais atores estratégicos da Oi são os seus clientes, fornecedores, concorrentes e *complementors*.

O Governo Federal, por concessão da União, autorizou a empresa controlada pela TNL, a TMAR, a fornecer serviços de telefonia fixa na Região I, formada por 16 estados brasileiros, localizados ao Norte, Nordeste e Sudeste do país. Esta faixa territorial ocupa uma área de 5,4 milhões de quilômetros quadrados e apresenta aproximadamente 64% da área geográfica do Brasil. Representa, ainda, 41% do PIB e 55% da população do país.

A Oi, ao final de 2007, estava presente em 3.047 municípios, oferecendo serviços de telefonia fixa. Por sua vez, o serviço de telefonia móvel era oferecido em 999 municípios enquanto que o acesso à internet em banda larga alcançava 286 municípios.

Para o mercado corporativo, a empresa possui uma vasta rede de transporte nacional e um *backbone* internacional, o que possibilita a prestação de serviços da mais alta qualidade e segurança a corporações dos mais variados portes. A Figura 28 apresenta a abrangência de atuação da Oi, considerando o território nacional e demais regiões internacionais.

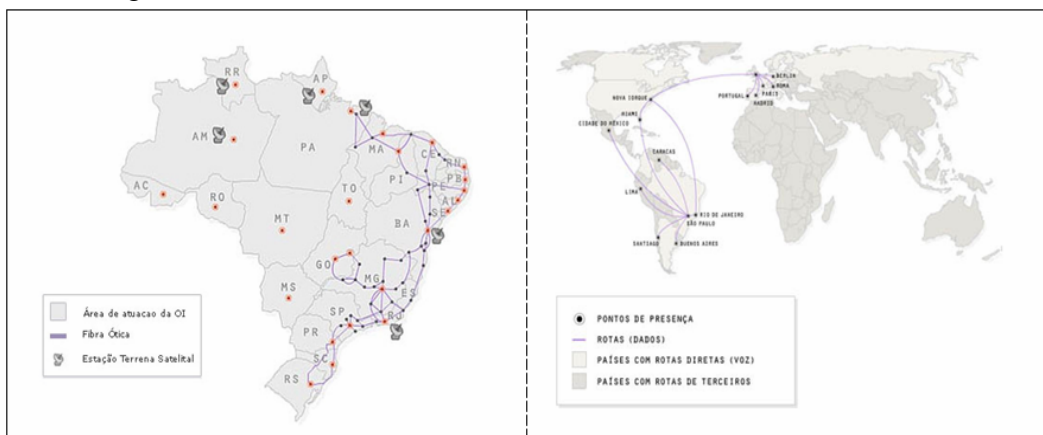


Figura 28: Abrangência de atuação da Oi

Para atuar desta forma, fazem necessários altos investimentos em expansão de infra-estrutura de rede, com cabeamentos de fibras-ópticas, pontos de presença e equipamentos de telecomunicações. Tais investimentos estão aliados à estratégia da empresa, objetivando o aumento do *market-share* e ao reconhecimento da importância dos clientes, conforme a própria declaração da visão da Oi. Clientes estes pertencentes aos mais variados segmentos, seja residencial; pequenas, médias e grandes empresas; agentes governamentais ou até mesmo outras operadoras de telecomunicações.

O modelo de expansão das operações inegavelmente precisa contemplar a presença de grandes empresas fornecedoras, provedoras de tecnologia capaz de supri-la com a infra-estrutura adequada para que possa desenvolver os seus ambiciosos planos. Portanto, o estabelecimento de parcerias entre a Oi e os fornecedores constitui-se um fator crítico de sucesso no desenvolvimento do seu plano estratégico.

Por sua vez, devido à velocidade de desenvolvimento de novas soluções na indústria de telecomunicações, a Oi necessita de parcerias que agreguem valor aos seus produtos e serviços, através do uso de novas competências, que demandariam tempo e investimento, caso a própria empresa as desenvolvesse. Os *complementors* são parceiros importantes da Oi que a tornam mais ágil e competitiva no setor. Para este caso, podemos citar como exemplo as empresas fornecedoras de conteúdo para aparelhos celulares.

Finalmente, vale ressaltar a presença da concorrência na indústria, principalmente no segmento de telefonia móvel. Como exemplos de empresas concorrentes, podemos citar a Vivo, a Claro e a Tim. Na telefonia fixa, a Oi compete diretamente com a Telefônica e a Embratel, além de outras empresas ao longo do território nacional. O mesmo acontece para a prestação de serviços de internet em banda larga, onde a Embratel e a Telefônica são fortes concorrentes.

As principais alianças com os parceiros da Oi serão apresentadas na próxima seção.

#### 4.3.2.4.2. As principais alianças com cada parceiro

Tendo em vista os principais parceiros da Oi para o estabelecimento das alianças estratégicas, para cada um deles são apresentados os principais tipos de alianças, de acordo com a pesquisa documental realizada.

Com relação aos seus clientes, a empresa celebra os contratos de prestação de serviços, disponibilizando diversos planos tarifários, de acordo com o perfil do consumidor. Os contratos podem ser para clientes residenciais ou corporativos e valem tanto para os serviços de telefonia quanto para os demais serviços do *portfólio* da Oi, como por exemplo, serviço de dados.

Quanto aos fornecedores, destacam-se os acordos/contratos de prestação de serviços e os acordos/contratos de fornecimento de longo prazo. Considerando-se as particularidades da indústria de telecomunicações, com o predomínio de intensa competição e obsolescência tecnológica, o estabelecimento de parcerias fortes com os fornecedores é um fator crítico para o sucesso da organização.

O principal tipo de aliança entre a Oi e os seus *complementors* são os acordos/contratos de prestação de serviços. Neste caso, destacam-se as parcerias firmadas com as empresas de conteúdo, com a finalidade de prover novas soluções tecnológicas e, com isso, promover o desenvolvimento da telefonia móvel.

Com relação aos concorrentes, destacam-se as fusões e aquisições. Para este tipo de parceiro, vale destacar um dos movimentos mais relevantes no mercado de telecomunicações brasileiro em 2008, a compra da operadora Brasil Telecom pela Oi.

A Oi anunciou no dia 25 de abril de 2008 a assinatura do contrato de compra da concorrente, pagando R\$ 5,863 bilhões para assumir o controle da operadora. Com a transação, a empresa assumirá o controle indireto da Brasil Telecom. Isto porque ela comprará as ações da Brasil Telecom Participações (BrT Part), *holding* que detém 99,09% do capital votante da operadora e 65,64% do capital total. A BrT Part, atualmente, é controlada pela Invitel, que reúne os investimentos dos fundos de pensão, Opportunity e do Citigroup na Brasil Telecom. A Oi pagará à Invitel R\$ 4,982 bilhões pelas ações da BrT. Outros

R\$ 881 milhões serão desembolsados para a aquisição de ações da operadora, pertencentes a outros investidores.

A aquisição ainda enfrenta limitações práticas, uma vez que a legislação brasileira impede que empresas que atuam em uma das três áreas de concessão de telefonia fixa passem a prestar serviços em outra. Para a mudança da lei, faz-se necessário um decreto presidencial, mas preliminarmente é preciso que o Plano Geral de Outorgas (PGO) seja revisto pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel). Desde 13 de fevereiro deste ano, o órgão analisa eventuais mudanças na legislação, atendendo a solicitação do Ministério das Comunicações.

A Oi ainda não assumirá o controle da BrT Part, tendo em vista a restrição legal anteriormente citada. O banco de investimento Credit Suisse, na prática, comprou as ações da *holding* que controla a Brasil Telecom. O banco assessora a Oi na transação. Ele deterá os papéis em seu próprio nome até que a legislação mude e a Oi possa assumir, de fato, a concorrente. Pelo acordo, uma vez que o novo marco regulatório do setor for aprovado, o banco Credit Suisse transferirá as ações da BrT Part para a Oi.

A fusão da Oi com a Brasil Telecom é visto com simpatia pelo governo brasileiro, que acalenta a criação de uma operadora de telecomunicações composta por capital nacional, capaz de enfrentar os grandes grupos do setor, como os espanhóis da Telefônica e os mexicanos da Telmex.

De acordo com alguns especialistas do setor, a fusão resultaria em uma empresa que seria a quarta maior operadora de telefonia celular do país, com 20,26 milhões de clientes. Considerando-se a telefonia fixa, serão 24,60 milhões de linhas ativas. A receita líquida conjunta das duas empresas, baseada nos números do quarto trimestre de 2007, alcançaria R\$ 28,6 bilhões e o Ebitda superaria os R\$ 10 bilhões. Há, inclusive, a possibilidade de a nova empresa competir por mercados na América do Sul.

Com relação aos demais tipos de parceiros (substitutos e novos entrantes), não foi identificada a existência de alianças relevantes, em comparação com as já citadas anteriormente.

Na próxima seção, serão apresentadas as características das alianças da ego-rede da Oi.

### 4.3.2.4.3. As características das alianças da ego-rede

A Tabela 22 apresenta as características das alianças da ego-rede da Oi , considerando-se os tipos de alianças, a sua estrutura, composição e modalidade:

PARCEIRO	TIPOS DE ALIANÇAS	ESTRUTURA	COMPOSIÇÃO	MODALIDADE
<b>CLIENTES</b>	1. <b>Acordo / Contrato de Prestação de Serviços</b>	Escopo: <b>Amplio</b> , em termos de amplitude e número de laços. Escopo Geográfico: <b>Global</b>	Recursos-Chave: <b>Financeiros</b> Volume de Recursos: <b>Satisfatórios</b> Acesso: <b>Fácil</b>	Conexão: <b>Média</b> Natureza: <b>Oportunística</b>
<b>FORNECEDORES</b>	1. <b>Acordo / Contrato de Prestação de Serviços</b> 2. <b>Acordo / Contrato de Fornecimento de Longo Prazo</b>	Escopo: <b>Amplio</b> , em termos de amplitude e número de laços. Escopo Geográfico: <b>Global</b>	Recursos-Chave: <b>Tecnológicos</b> Volume de Recursos: <b>Satisfatórios</b> Acesso: <b>Fácil</b>	Conexão: <b>Forte</b> Natureza: <b>Colaborativa</b>
<b>CONCORRENTES</b>	1. <b>Fusões e Aquisições</b>	Escopo: <b>Restrito</b> , em termos de amplitude e número de laços. Escopo Geográfico: <b>Regional</b>	Recursos-Chave: <b>Tecnológicos, Físicos</b> Volume de Recursos: <b>Satisfatórios</b> Acesso: <b>Difícil</b>	Conexão: <b>Forte</b> Natureza: <b>Oportunística</b>
<b>COMPLEMENTORS</b>	1. <b>Acordo / Contrato de Prestação de Serviços</b>	Escopo: <b>Restrito</b> , em termos de amplitude e número de laços. Escopo Geográfico: <b>Global</b>	Recursos-Chave: <b>Tecnológicos, Inovação</b> Volume de Recursos: <b>Satisfatórios</b> Acesso: <b>Fácil</b>	Conexão: <b>Forte</b> Natureza: <b>Colaborativa</b>

Tabela 22: Principais características das Alianças entre a Oi e os seus atores-chave

Os acordos / contratos de prestação de serviços predominam nas alianças entre a Oi e os seus **clientes**. Elas possuem escopo amplo, em termos de amplitude e número de laços e natureza oportunística. Tais características também são válidas para as alianças estabelecidas com os **fornecedores**, ressaltando-se que estas possuem natureza colaborativa.

Com relação aos **concorrentes**, conforme já descrito na seção anterior, destacam-se as fusões e aquisições, onde as alianças possuem escopo restrito, em termos de amplitude e número de laços e natureza oportunística.

Quanto aos **complementors**, predominam os acordos / contratos de prestação de serviços, sendo as alianças de escopo restrito e natureza colaborativa.

Complementando a análise das características das alianças da ego-rede da Oi, é apresentada, a seguir, a sua representação gráfica.

#### 4.3.2.4.4. Representação gráfica da ego-rede da Oi

A Figura 29 demonstra graficamente a ego-rede da Oi, com os seus principais atores-chave:

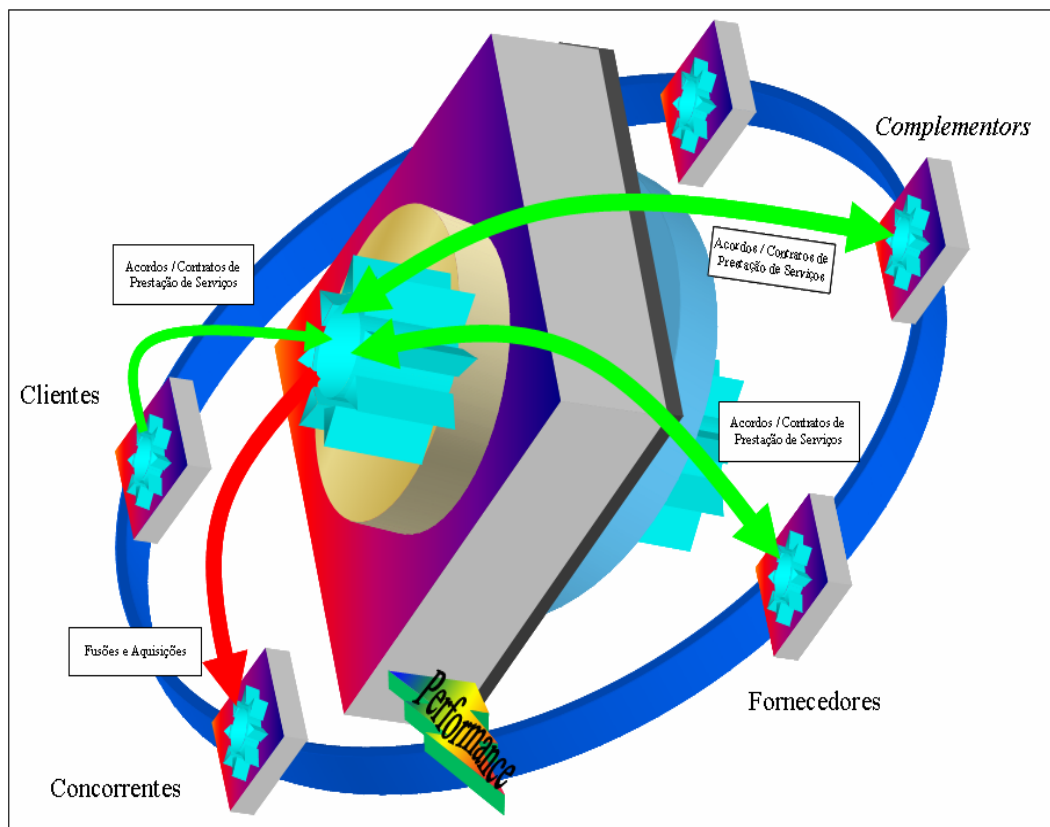


Figura 29: A ego-rede da Oi

As cores das setas representam os tipos de alianças estabelecidas pela empresa focal e os seus parceiros. Os acordos / contratos de prestação de serviços estão representados pelas setas verdes, enquanto que as fusões e aquisições aparecem com a seta vermelha.

A força das conexões é demonstrada pela espessura das setas. Portanto, os acordos / contratos de prestação de serviços celebrados entre a Oi e os seus *complementors* e fornecedores possuem conexões fortes, enquanto que os acordos celebrados com os seus clientes possuem conexão média. Quanto aos concorrentes, estes possuem alianças com conexão forte.

Finalmente, a direção das setas representa a natureza das alianças. Setas bidirecionais indicam alianças colaborativas e setas unidirecionais indicam alianças oportunísticas. Ressalta-se que a ponta da seta representa o ator

explorado. A Oi possui alianças colaborativas com os seus *complementors* e fornecedores. Com os seus clientes e concorrentes, as alianças possuem características oportunistas. Os clientes exploram a empresa focal e esta, por sua vez, explora os concorrentes, conforme exemplificado pela direção das setas. Na próxima seção, são apresentadas as implicações estratégicas, no nível da indústria, da rede de alianças da Oi.

#### 4.3.2.4.5. As implicações estratégicas, no nível da indústria, da rede de alianças

Baseado na investigação documental e considerando-se a estrutura da rede, a composição da rede e a modalidade de laços, são apresentadas, a seguir, as dimensões-chave das alianças da Oi firmadas com os seus parceiros,

A busca pelo aumento da participação de mercado faz com que o escopo de serviços da Oi seja a **comercialização e marketing**. A empresa utiliza canais de vendas para os diversos tipos de clientes, sejam eles residenciais ou corporativos.

Com relação **ao escopo de serviços**, a Oi estabelece alianças amplas com os seus clientes e fornecedores e restritas com os seus concorrentes e *complementors*.

Quanto ao **escopo geográfico**, a empresa firma alianças globais com os clientes, os fornecedores e os *complementors*. Para os concorrentes, tem-se a presença das alianças regionais.

A **centralidade** indica a posição relativa da Oi em relação aos demais componentes da rede. Quanto maior o relacionamento, maior é a centralidade, conforme a Figura 30:

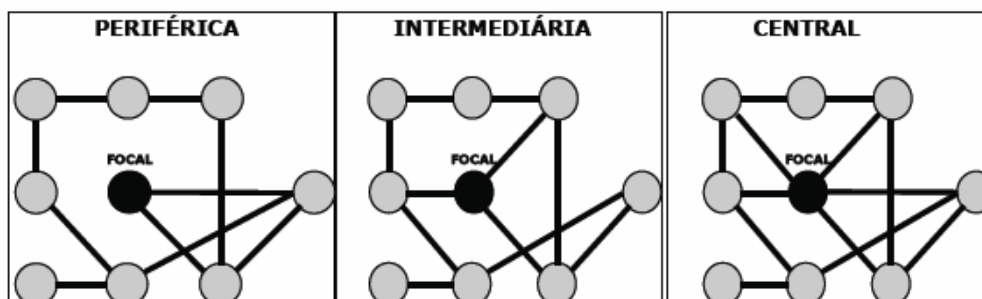


Figura 30: Centralidade da empresa focal - Oi



A Oi ocupa uma posição central em relação aos componentes da sua rede de valor. Além disso, busca ocupar uma posição central no contexto dos blocos estratégicos que se formam e que representarão os maiores competidores da indústria, haja vista o movimento de aquisição da Brasil Telecom que, quando aprovado pelos órgãos reguladores (Anatel e Cade), possibilitará o surgimento de uma das maiores operadoras de telecomunicações do país.

Com relação à existência de **orifícios** na rede valor da Oi, podemos destacar as empresas fornecedoras de conteúdo, que estabelecem um elo de ligação entre a operadora e o cliente, possibilitando a utilização de um serviço de maior valor agregado.

### **Composição da Rede**

A análise da **identidade dos principais parceiros** revelou que para os clientes, fornecedores, concorrentes e *complementors*, ela é considerada forte. No caso dos clientes, vale ressaltar a existência de alto poder de barganha, tanto para o mercado corporativo quanto para o residencial, onde a possibilidade de contratação de serviços semelhantes nas empresas concorrentes é uma realidade. Os fornecedores e *complementors* possuem papel de relevante importância na estratégia da Oi, uma vez que atuam como viabilizadores no desenvolvimento de novas soluções, onde qualidade e tempo são dois fatores críticos de sucesso nesta indústria. Por fim, a pressão exercida pelos concorrentes, grande empresas em busca do aumento de parcela de mercado e com ofertas agressivas de planos, tarifas e subsídios de aparelhos celulares.

### **Modalidade dos Laços**

A força das conexões e a natureza dos laços são os dois construtos analisados nesta categoria.

Com relação à **força das conexões**, observou-se que as alianças entre a Oi e os seus fornecedores e *complementors* possuem laços fortes, em função da própria característica do negócio, baseado em tecnologia onde, além das soluções de voz,

faz-se necessário o estabelecimento de estreito relacionamento com estes parceiros para o desenvolvimento de outros serviços de valor agregado, como por exemplo, correio de voz, mensagens eletrônicas, internet via celular, dentre outros. Quanto aos concorrentes, observou-se que as alianças com a empresa focal também são fortes, o que pode ser justificado pela possibilidade de fusão da Oi com outra grande operadora de telecomunicações, a Brasil Telecom.

As alianças com os clientes, por sua vez, possuem laços com força média, em função da possibilidade de contratação de serviços semelhantes com a concorrência.

Quanto à natureza dos laços, as alianças realizadas com os clientes, fornecedores e *complementors* são colaborativas. Por sua vez, as alianças firmadas com os concorrentes apresentam características oportunistas.

As implicações estratégicas da ego-rede da Oi, no nível da indústria, estão sintetizadas na Tabela 23. Nesta, são apresentadas as oportunidades e as ameaças, associadas aos construtos, bem com as considerações obtidas mediante o estudo da empresa focal.

Construto	Indicador	Implicação Estratégica da Rede no Nível da Indústria
Estrutura da Rede	Alta Densidade	<b>Oportunidade Real</b> Múltiplas alianças entre a Oi e os seus parceiros, criando barreira para possíveis entrantes.
	Alta Centralidade	<b>Oportunidade Real</b> , A Oi possui posição central em sua rede, o que lhe permite estabelecer alianças estratégicas (fusões e aquisições) com o objetivo de aumentar a sua participação no mercado brasileiro de telecomunicações.
Composição da Rede	Identidade/Status dos Parceiros Forte/Sucesso	<b>Oportunidade Real</b> , Grandes empresas fornecedoras atuando no setor, o que pode possibilitar o atendimento rápido às novas exigências do mercado, mantendo a Oi em constante atualização tecnológica.
		<b>Ameaça Real</b> , Devido ao alto investimento tecnológico, a empresa pode se tornar dependente de grandes fornecedores, perdendo poder de negociação.
		<b>Ameaça Real</b> , Maior poder de barganha dos clientes, o que pode reduzir as margens de lucratividade da Oi.
Modalidade dos Laços	Força das Conexões Forte/Média/Fraca	<b>Oportunidade Real</b> , Os fortes laços da Oi com os seus fornecedores e complementors possibilita o desenvolvimento de novos produtos e serviços, permitindo à empresa obter vantagem competitiva perante a concorrência.
		<b>Oportunidade Real</b> , Como os laços com os seus clientes possuem conexões de força média, a Oi tem a possibilidade de fortalecimento dos mesmos e, com isso, fidelizá-los.
		<b>Ameaça Real</b> , Por outro lado, laços de intensidade média com os clientes podem acarretar a migração dos mesmos para operadoras concorrentes, caso estas promovam ações comerciais, de atendimento ao cliente e de pós-venda agressivas.
		<b>Oportunidade Real</b> , Os fortes laços da Oi com a concorrência, representados por fusões e aquisições, podem proporcionar crescimento mercadológico e financeiro.

Tabela 23: Implicações estratégicas da ego-rede da Oi no nível da indústria

#### 4.3.2.4.6. O desempenho da Oi

Ao serem analisados o índice de liquidez corrente e o índice de liquidez seca, observou-se a melhora da posição da Oi em honrar os seus compromissos de curto prazo, ao longo dos três últimos anos. Neste período, o primeiro indicador apresentou uma variação percentual positiva de aproximadamente 59%, enquanto que, para o outro indicador, a empresa obteve uma melhora de 158%.

Quanto à receita líquida de vendas, houve um incremento de R\$ 837 milhões no período, o que representa um aumento de 5%. Por sua vez, o retorno sobre o patrimônio líquido também apresentou um aumento de 58%, do ano de 2005 a 2007.

Com relação ao lucro antes dos impostos, depreciação e amortização (Ebitda), a Oi, após obter prejuízo nos anos de 2005 e 2006, conseguiu reverter tal situação e, em 2007, apresentou lucro da ordem de R\$ 158 milhões.

A Tabela 24 apresenta o detalhamento dos indicadores financeiros da Oi:

Indicador de Desempenho	2005	2006	2007
Índice de Liquidez Corrente (em pontos)	1,16	1,76	1,85
Índice de Liquidez Seca (em pontos)	0,71	1,73	1,83
Receita Líquida de Vendas e/ou Serviços (R\$ mil)	16.747.394,00	16.871.834,00	17.584.314,00
Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (%)	13,96	14,62	22,11
EBITDA (R\$)	(520.577,00)	(834.697,00)	157.660,00

Tabela 24: Indicadores de desempenho Oi

Quanto à participação de mercado, para o segmento de telefonia móvel e baseado nos anos de 2006, 2007 e nos dois primeiros meses de 2008, conforme levantamento realizado pela Anatel, a Oi ocupou a 4ª. posição no ranking das operadoras celulares, ficando atrás da Vivo, Tim e Claro.

Vale ressaltar que, atualmente, os percentuais de *market share* da Vivo e da Oi sofreram uma melhora, em decorrência da aquisição da Telemig Celular e da Amazônia Celular, respectivamente. A participação de mercado das operadoras de telefonia móvel está representada na Tabela 25:

Período	2006	2007	jan/08	fev/08
<b>Operadoras</b>				
VIVO	29,1%	27,7%	27,4%	27,3%
TIM	25,5%	25,9%	26,1%	26,1%
Claro	23,9%	25,0%	24,8%	24,8%
Oi	13,1%	13,2%	13,3%	13,5%
Telemig Celular	3,4%	3,2%	3,2%	3,2%
Amazônia Celular	1,2%	1,2%	1,1%	1,1%
BrT GSM	3,4%	3,5%	3,6%	3,6%
CTBC	0,4%	0,3%	0,3%	0,3%
Sercomtel	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%

Fonte: Anatel

Tabela 25: Market share de telefonia móvel

A análise do índice de reclamações da Oi levou em consideração o segmento de telefonia fixa e o de telefonia móvel. As informações foram obtidas através de consulta à Anatel. No caso da telefonia móvel, considerou-se a quantidade de reclamações sobre a empresa direcionadas à central de atendimento da Anatel por 1.000 assinantes, durante os meses de 2007. De acordo com a Tabela 26, observou-se que a empresa manteve a 5ª. colocação nos quatro meses iniciais do ano, piorando consideravelmente em agosto e setembro e obtendo a 4ª colocação do *ranking*, no final de 2007.

Para a telefonia fixa, o critério de apuração do índice de reclamações é idêntico ao da telefonia móvel, conforme detalhamento anterior. Tomando-se como referência a Tabela 27, concluiu-se que a Oi obteve expressiva melhora ao longo dos meses de 2007, permanecendo na 5ª. posição do ranking das operadoras de telefonia fixa, a partir de setembro.

OI móvel - 2007		
Meses	Indicador	Ranking
Jan	0,2311	5
Fev	0,188	5
Mar	0,251	5
Abr	0,236	5
Mai	0,266	4
Jun	0,224	6
Jul	0,354	2
Ago	0,508	1
Set	0,407	1
Out	0,38	3
Nov	0,379	4
Dez	0,285	4

Fonte: Anatel

Tabela 26 : Índice de reclamações Oi - telefonia móvel

OI FIXA - 2007		
Meses	Indicador	Ranking
Jan	0,757	3
Fev	0,581	3
Mar	0,705	3
Abr	0,702	3
Mai	0,815	2
Jun	0,727	2
Jul	0,813	3
Ago	0,769	4
Set	0,566	5
Out	0,624	5
Nov	0,633	5
Dez	0,552	5

Fonte: Anatel

Tabela 27 : Índice de reclamações Oi - telefonia fixa

Na próxima seção, com base na cadeia de valor genérico de uma operadora de telecomunicações, são apresentados os processos mais influenciados pela formação das alianças estratégicas da Oi com os seus parceiros.

#### 4.3.2.5.

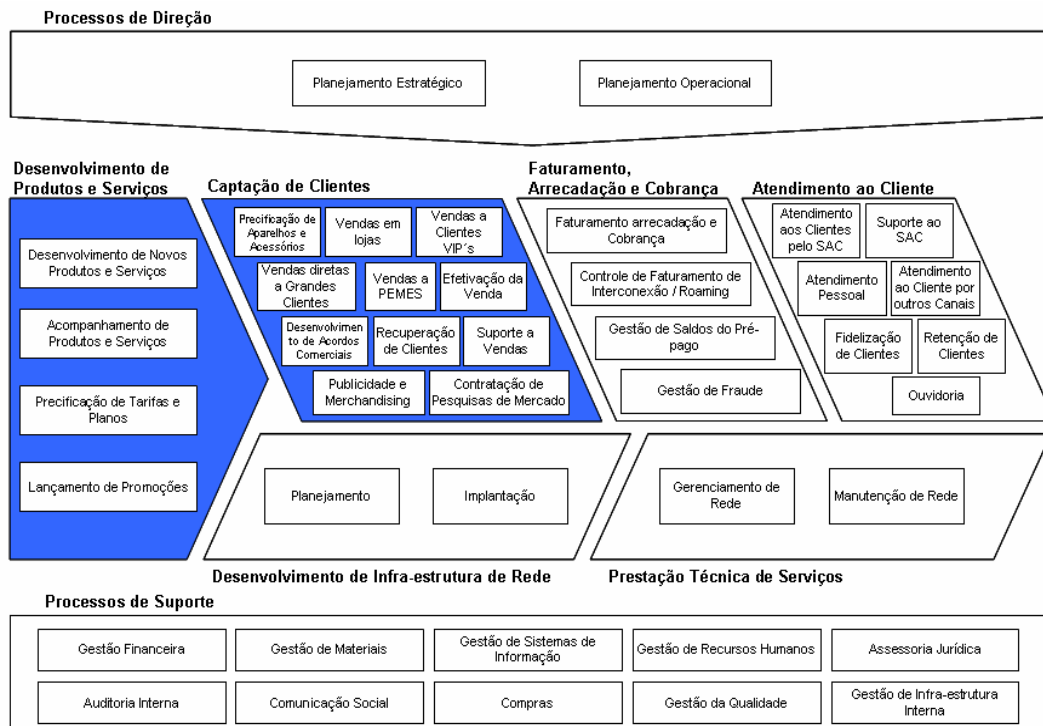
#### A cadeia de valor Oi

Devido à competição no setor, principalmente no segmento de telefonia móvel, os processos comerciais (**captação de clientes**) sofrem influência direta na formação das alianças estratégicas estabelecidas com os clientes. A fim de manter a sua base de clientes e conquistar outros consumidores, sejam eles iniciantes na utilização da telefonia móvel ou pertencentes a outra operadora, a Oi deve manter a preocupação constante nas opções comerciais a serem oferecidas ao mercado, tanto para o mercado residencial quanto para o corporativo.

Com relação à telefonia fixa, vale ressaltar a ação da concorrência, ofertando novos produtos aos clientes, sem a necessidade de pagamento de assinatura fixa mensal. É o caso da Embratel, com o lançamento do *Livre*, onde os clientes pagam apenas os minutos consumidos. Ou o *NetFone*, que oferece serviço integrado de TV, telefone e internet banda larga. Para este segmento, a Oi deverá rever o seu modelo de negócios, sob o risco de perder parcela de mercado.

O outro processo de grande importância para a empresa é o de **desenvolvimento de produtos e serviços**. A Oi deve acompanhar as tendências do setor, adequando o seu *portfólio* de produtos sempre que necessário. Tendo em vista a atuação da concorrência, conforme citado anteriormente, a Oi também se

valeu da convergência de serviços, com o objetivo de manter a competitividade. O Oi Conta Total agregou os serviços de telefonia fixa, móvel, DDD e internet em um só. A assinatura do telefone fixo já está incluída e a empresa ainda oferece planos de descontos aos clientes. A Figura 31 apresenta os processos que mais sofrem influência das alianças e redes estratégicas estabelecidas pela Oi:



Obs: Os processos referentes à pré-pago referem-se às operadoras de telefonia celular

Legenda: ■ Processos-Chave de Negócios

Figura 31: A cadeia de valor Oi

A análise da Vivo é apresentada no próximo item.

### **4.3.3 Vivo**

#### **4.3.3.1. Dados gerais**

A operadora Vivo S.A. possui autorização para a prestação de serviço móvel pessoal de telefonia móvel celular nos estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Rio Grande do Sul, Acre, Amazonas, Amapá, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins e no Distrito Federal. Ela é controlada pela holding Vivo Participações (Vivo Part) desde 31 de outubro de 2006.

Em 2007, a empresa adquiriu o controle da Telemig Celular Participações e da Tele Norte Celular Participações, o que aumentou a sua área de cobertura, incluindo Minas Gerais e demais regiões do norte do país.

Em 04 de dezembro de 2005, as administrações das empresas TCP, TCO, Tele Sudeste Celular Participações S/A (TSD), Tele Leste Celular Participações S/A (TLE) e Celular CRT Participações S/A (CRTPart) aprovaram a proposta de uma reestruturação societária, submetida aos acionistas, visando a incorporação das ações da TCO, convertendo-as, posteriormente, em subsidiária integral e incorporando as sociedades TSD, TLE e CRTPart, extinguindo-as no final da operação. Esta reestruturação foi comunicada ao mercado por meio de Fato Relevante na mesma data. Em Assembléias Gerais Extraordinárias (AGE's) realizadas em 22 de fevereiro de 2006, tal operação foi aprovada, tendo a TCP alterada a sua razão social para Vivo Participações S/A – Vivo. Com essa reestruturação, as operadoras Telerj Celular S/A, Telest Celular S/A, Telebahia Celular S/A, Telergipe Celular S/A e Celular CRT S/A, que pertenciam às empresas extintas, passaram a ser subsidiárias integrais da Vivo.

A constituição da TCP, por sua vez, se deu conforme as leis da República Federativa do Brasil, com a razão social Telesp Celular Participações S/A, uma sociedade de capital aberto, com duração ilimitada, conhecida como “TCP”. É, portanto, uma sociedade por ações que opera de acordo com a legislação societária brasileira.

A TCP através de suas controladas Telesp Celular S/A (“TC”), Global Telecom S/A (“GT”) e Tele Centro Oeste S/A (“TCO”) controla as operadoras:

Telegoiás Celular S/A, Telemat Celular S/A, Telems Celular S/A, Teleron Celular S/A, Teleacre Celular S/A, TCO IP S/A e Norte Brasil Telecom S/A., atuando no setor de telefonia celular no Brasil.

A TCP foi uma das companhias formadas a partir da cisão da Telebrás em maio de 1998. Foram formadas doze novas companhias (holdings), onde a TCP era uma delas. Vale ressaltar que, entre 1972 e 1975, a Telebrás e suas subsidiárias operacionais, coletivamente conhecidas como “Empresas do Sistema Telebrás”, foram criadas, adquirindo quase todas as outras companhias telefônicas no Brasil, obtendo um monopólio de prestação de serviços públicos de telecomunicações no país.

Em julho de 1998, como parte do plano de reestruturação e privatização, o governo federal vendeu praticamente todas as suas ações ordinárias das 12 *holdings*, inclusive as da TCP que foram adquiridas pela Portelcom Participações S/A, um consórcio formado pela Portugal Telecom (64,2%) e Telefônica (35,8%).

Em novembro de 2000, a Telefonica participou de uma troca de ações com a Portugal Telecom SGPS, referente às suas participações cruzadas que estes detinham indiretamente na Telesp Celular Participações e na Telecomunicações de São Paulo S/A – TELESP. Nesta troca de ações, a Telefônica trocou os 35,8% de sua participação na Portelcom S/A pela participação indireta de 23% que a Portugal Telecom detinha na TELESP. Com essa troca, a Portugal Telecom passou a deter 100% da Portelcom, que por sua vez controlava a TCP.

Em 23 de janeiro de 2001, a Portugal Telecom e a Telefónica Móviles firmaram um acordo estratégico para criar uma empresa de telefonia celular no Brasil que reuniria todos os seus investimentos em negócios de telefonia celular de acordo com a legislação brasileira. Em dezembro de 2002, a Anatel aprovou a *joint venture* entre as duas empresas, que resultou na constituição da Brasilcel NV, com sede na Holanda.

Em dezembro de 2002, a Portugal Telecom e a Telefônica transferiram todas as suas participações diretas e indiretas, detidas nas suas empresas de telefonia celular sediadas no Brasil, para a Brasilcel N.V. onde dividem igualmente a participação acionária desta, com 50% das ações ordinárias para cada empresa.



Os negócios da Vivo e de suas controladas direta e indiretamente, incluindo os serviços que podem prover, são regulamentados pela Agência Nacional de Telecomunicações – Anatel, autoridade regulamentadora de Telecomunicações, de acordo com a Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997, e respectivos regulamentos, decreto, decisões e planos.

A Vivo e suas controladas direta e indiretamente iniciaram suas atividades explorando os serviços de telefonia móvel celular e outras atividades necessárias ou úteis à execução desses serviços, de acordo com os termos da concessão outorgada pelo Governo Federal.

Todas as operadoras assinaram, posteriormente, os Termos de Autorização do Serviço Móvel Pessoal – “SMP” com a Agência Nacional de Telecomunicações – Anatel, em substituição às concessões outorgadas pelo Governo Federal.

Em 06 de julho de 2003, as operadoras passaram a implementar o Código de Seleção de Prestadora (CSP) com o qual o cliente passa a escolher a prestadora de serviço de longa distância (VC2 e VC3) e internacional, segundo regras do “SMP”.

Para aprimorar cada vez mais o *portfólio* de produtos oferecidos aos clientes, a comunicação móvel se vale de padrões tecnológicos que estão em constante evolução. A primeira geração de tecnologias foi analógica, a segunda, digital e a terceira consistiu numa evolução que permite aos celulares a transmissão de grandes volumes de dados, como por exemplo, vídeos, videoconferência, internet, multimídia, dentre outros; em alta velocidade.

A Vivo é a única operadora no Brasil a oferecer serviços de comunicação móvel baseados nas duas tecnologias mais desenvolvidas no mundo, GSM e CDMA. Além disso, oferece também serviços de terceira geração CDMA EVDO, o que possibilita a oferta de um *portfólio* de aparelhos e serviços mais amplo, adequando-se ao perfil dos diversos consumidores.

#### 4.3.3.2. A estratégia da Vivo

Tomando-se como referência a análise realizada na Embratel e na Oi, a estratégia da Vivo foi avaliada, identificando-se primeiramente a visão, a missão e os valores que norteiam a empresa. Em seguida, as percepções levantadas oriundas dos questionários e entrevistas possibilitaram o detalhamento e a melhor compreensão da estratégia utilizada por esta empresa.

##### Visão:

*Ser a empresa líder e inovadora em soluções móveis de comunicação, informação e entretenimento. Comprometida na geração de valor aos clientes, colaboradores, acionistas e comunidade.*

##### Missão:

*Ser a melhor opção em comunicação com mobilidade.*

Com relação aos valores praticados pela Vivo, destacam-se a **ética**, por meio do respeito aos princípios, às políticas e aos procedimentos definidos pela empresa e regulamentados pela lei e pela sociedade. O **comprometimento**, fazendo com que a organização opere de forma planejada e integrada, apoiada numa visão sistêmica, estimulando o trabalho em equipe, promovendo o compartilhamento de responsabilidades e assegurando o alcance dos objetivos de rentabilidade e sustentabilidade da liderança. A **inovação**, estimulando a criatividade, liderando o uso de tecnologias de ponta a serviço dos clientes, implantando soluções diferenciadas, antecipando-se no lançamento de produtos e serviços, assegurando a competitividade. O **compromisso com o cliente**, identificando e satisfazendo as suas necessidades presentes e futuras, oferecendo produtos e serviços que superem as expectativas, com alto padrão de qualidade e atendimento, prometendo, de forma responsável, o que a empresa está em condições de cumprir. A **humanização**, através do estímulo do contínuo crescimento profissional e pessoal dos colaboradores, incentivando o trabalho com entusiasmo, paixão e alegria praticando a justiça,

construindo e mantendo relações de confiança, de lealdade e transparência com os clientes, acionistas, colaboradores, fornecedores e o mercado. Por fim, a **responsabilidade social**, mediante a contribuição para o desenvolvimento consciente e sustentado da sociedade, favorecendo pleno exercício da cidadania e respeitando o meio ambiente.

Os resultados da pesquisa documental, associados ao levantamento de percepções por intermédio dos questionários aplicados apontaram que, assim como a Embratel, a estratégia da Vivo é focada na **qualidade dos serviços prestados**, aliado à presença da **marca** perante os consumidores. Estes dois itens, somados, representaram 88% das respostas dos profissionais que participaram da pesquisa, conforme pode ser observado na Figura 32.

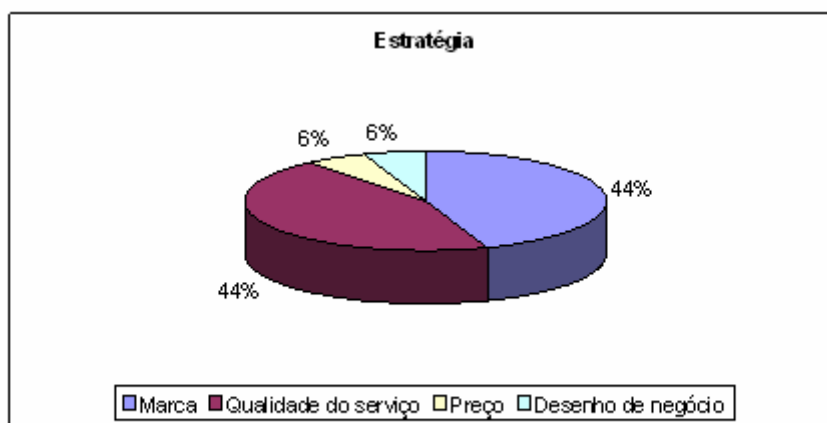


Figura 32: A estratégia adotada pela Vivo

A marca Vivo foi lançada em 2003 e representa vida, energia, alegria e uma atitude positiva. O ícone que representa a marca traduz a postura convidativa e os valores da empresa. Personifica, ainda, a tecnologia, os produtos e serviços que a empresa oferece, relacionados à inovação, com o objetivo de facilitar a vida dos seus clientes. O ícone, com o seu dinamismo e o seu aspecto visual, com diversas cores e posições, representa a diversidade da comunidade de consumidores e torna a empresa mais tangível e humana.

Podemos caracterizar o escopo da estratégia da Vivo conforme a seguir:  
**produto/serviço:** soluções de telefonia móvel, inclusive aplicações de Terceira Geração (3G) - multimídia, imagens, sons, texto, entretenimento, acesso à internet

móvel em banda larga, por meio de PDAs, celulares e notebooks para clientes: residenciais e corporativos (pequenas, médias e grandes empresas) e órgãos governamentais; **geográfico**: cobertura de 92% do território nacional (20 estados além do Distrito Federal), através dos serviços telefonia móvel; **vertical**: a empresa é controlada pela Portugal Telecom e Telefônica. A comercialização de serviços e as ações de marketing constituem o escopo de serviço vertical da Vivo; **stakeholders**: órgãos governamentais (Anatel, Ministério das Comunicações, Cade, Procon, Comissão de Valores Mobiliários – CVM; governos municipais, estaduais e federal), clientes, fornecedores, acionistas, sindicato (SINTTEL) e a sociedade em geral.

#### **4.3.3.3. Os fatores organizacionais**

Assim como nas análises realizadas para a Embratel e a Oi, nesta seção é avaliada se a estratégia da Vivo tem o potencial para capitalizar as forças constituídas pelos fatores organizacionais, reduzindo as fraquezas de modo a explorar efetivamente as oportunidades e neutralizar as ameaças, tendo em vista as suas características (questão intermediária três).

Os resultados das análises levaram em consideração a entrevista realizada com o profissional da empresa, além da pesquisa documental e estão representados na Tabela 28:

Categorias	Variáveis	Atributos Necessários / Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
1. Organização Hard	1.1 - Estrutura organizacional	Flexível, horizontalizada, com elevado grau de descentralização do poder.	Estrutura se tomou mais horizontalizada após a entrada da Portugal Telecom, há cinco anos. Grau médio de descentralização do poder.		X		
	1.2 - Processos	Mapeados/documentados, existência de interfuncionalidade. No caso do setor de telecomunicações, ressalta-se a importância dos processos técnicos, relacionados à engenharia e no gerenciamento de rede.	Processos bem mapeados, havendo oportunidades de melhoria na velocidade dos mesmos, ou seja, na extração e utilização das informações, a fim de responder às necessidades do mercado.		X		
	1.3 - Sistemas gerenciais	Integrados pelos processos interfuncionais da organização, com foco orientado ao cliente. Possibilidade de medição do desempenho dos processos. Em função das características da indústria de telecomunicações (prestação de serviço), os sistemas devem gerenciar o relacionamento com os clientes.	Utilização do Balanced Scorecard com a dimensão dos clientes. Devido à limitação dos recursos, faz-se necessário a priorização dos mesmos para o desenvolvimento de novas funcionalidades.	X			
	1.4 - Equipes	Multifuncionais, interfuncionais e com um alto grau de motivação.	Existência de limitações com relação à interfuncionalidade, devido ao tamanho da organização, o que acaba prejudicando o fluxo de informação.			X	
	1.5 - Sistemas de reconhecimento e recompensa	Sistema de avaliação de desempenho dos funcionários integrados com os sistemas gerenciais de medição de desempenho dos processos / indicadores estratégicos.	Sistema pode ser dividido em duas partes: o sistema de reconhecimento financeiro e o pessoal. O primeiro está atrelado ao Balanced Scorecard, enquanto que o segundo necessita de aprimoramento, através da melhoria do relacionamento entre gestores e equipes.		X		
	1.6 - Sistemas educacionais	Sistema de educação continuada ampliado a todos os funcionários da empresa para o desenvolvimento das competências necessárias à operacionalização e gestão dos processos organizacionais	As competências básicas da VMD são delineadas e apresentadas às equipes através de cursos anuais que ocorrem uma ou duas vezes ao ano, onde os profissionais são treinados quanto aos valores da empresa. Além disso, a organização possui auxílio de bolsas de idiomas, mestrados etc.	X			

## Continuação

Categorias	Variáveis	Atributos Necessários / Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
2. Organização <i>Soft</i>	2.1 - Cultura organizacional	Cultura orientada para a melhoria da performance organizacional, com foco nos clientes e demais stakeholders. Em função das peculiaridades da indústria (alta especialização e concentração de conhecimento), a cultura organizacional deverá ser orientada para a satisfação interna dos funcionários, evitando possível crescimento do índice de <i>turnover</i> .	Cultura focada na satisfação dos clientes e acionistas. Preocupação com o retorno financeiro e a manutenção da competitividade no mercado.	X			
	2.2 - Estilo de liderança	Comprometimento da gerência com a estratégia da empresa, alocando os recursos necessários ao atingimento dos objetivos estratégicos.	O corpo diretivo é composto por pessoas dedicadas e orientadas à estratégia da empresa.	X			
	2.3 - Comunicação informal	Extensiva e interfuncional, com vistas ao alcance das metas e diretrizes estratégicas da empresa.	Comunicação informal praticada na empresa porém, devido ao tamanho da organização, existe a possibilidade da ampliação da interfuncionalidade com vistas ao alcance das metas estratégicas.			X	
	2.4 - Código de ética	Orientação dos funcionários voltada para os valores éticos internos da empresa, segundo as normas e políticas pré-estabelecidas.	Divulgação do código de ética aos funcionários, quando do ingresso na empresa, porém é reforçado mais junto aos gestores.			X	
3. Tecnologia <i>Hard</i>	3.1 - Tecnologia da Informação	Sistemas automatizados integrados, abrangendo todos os níveis decisórios. No caso do setor de telecomunicações, além dos sistemas administrativos, são levados em consideração os sistemas operacionais (plataformas de telecomunicações) e de atendimento aos clientes.	Possibilidade de maior integração dos sistemas operacionais. Para as informações que dão suporte à tomada de decisão, é utilizado o <i>datawarehouse</i> .		X		

## Continuação

Categorias	Variáveis	Atributos Necessários / Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
4. Tecnologia Soft	4.1 - Metodologias	Metodologias de gestão, de projetos e programa de desenvolvimento / melhoria dos processos.	No passado, a empresa investiu no desenvolvimento de metodologias de gestão de processos e projetos. Grande parte dos processos receberam a certificação de qualidade ISO, havendo também a criação de um escritório de projetos, com a finalidade de desenvolver gestores. Atualmente, estas iniciativas não mais existem.			X	
	4.2 - Inovação	Novas soluções de voz e dados para os clientes, novas metodologias gerenciais de processos, novas formas de atendimento ao cliente (desenvolvimento de novos canais de comunicação).	Apesar de a MVD possuir um extenso portfólio de serviço de dados, existe a possibilidade de customização do mesmo, objetivando a melhoria no atendimento às necessidades dos clientes.		X		
5. Físicos	5.1 - Infra-estrutura	Instalações, equipamentos e sistemas de controle que possibilitam a prestação de serviços de telecomunicações, além da realização das atividades de retaguarda, inerentes às empresas do setor, como por exemplo: treinamento, gestão financeira, jurídica e regulatória, dentre outras.	Infra-estrutura adequada às atividades da empresa, tanto para as atividades relacionadas diretamente à prestação de serviço de telecomunicações quanto para as de retaguarda.	X			
6. Pessoas	6.1 - Talentos e competências	Experiência, habilidades e conhecimento para a realização das rotinas operacionais, além de potencial para a aquisição de competências necessárias ao desenvolvimento de novas práticas e metodologias, objetivando o aprimoramento dos processos e desenvolvimento do portfólio de soluções.	Corpo diretivo com experiência na indústria, além de profissionais com as competências necessárias para a realização das atividades operacionais. Talento para a aquisição de novas competências.	X			

## Continuação

Categorias	Variáveis	Atributos Necessários / Desejáveis	Caracterização	Força		Fraqueza	
				Real	Potencial	Real	Potencial
7. Financeiros	7.1 - Geração de caixa	Alta capacidade de geração de caixa, garantindo liquidez aos acionistas e financiando o crescimento no longo prazo.	Receita líquida de vendas crescente nos últimos três anos, o que contribui para o desenvolvimento da organização.	X			
	7.2 - Rentabilidade	Retorno sobre ativos, capital empregado e investimento, preservando a atratividade do negócio.	Retorno sobre o investimento apresentando volatilidade no período de 2005 a 2007.				X
8. Performance	8.1 - Variáveis tangíveis	Financeiras: Alta liquidez, alto retorno para os acionistas e rentabilidade acima da média do setor.	Indicadores de liquidez não apresentaram melhoria nos últimos três anos.				X
		Operacionais: custos abaixo da média do setor, aumento do market-share, redução do índice de reclamações de clientes.	Liderança de mercado no segmento de telefonia móvel, apesar da redução do market share, considerando-se os últimos anos. Melhora do índice de reclamações de clientes.	X			
	8.2 - Variáveis intangíveis	Índice de satisfação dos stakeholders (clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, comunidade)	AVMO possui um bom nível de satisfação perante os stakeholders, com destaque para os seus clientes, funcionários e acionistas.	X			
		Reputação quanto à responsabilidade social	A empresa promove ações sociais por intermédio da sua fundação, contudo os funcionários têm a oportunidade de obter uma maior engajamento quanto a esta questão.		X		
		Reputação quanto ao atendimento às questões ambientais e regulatórias.	Preocupação constante no atendimento às questões regulatórias e ambientais. A empresa, por exemplo, possui programa de recolhimento de baterias, a fim de contribuir para a preservação do meio ambiente.	X			

Tabela 28: Implicações estratégicas dos fatores organizacionais em termos de forças e fraquezas - VMO



#### 4.3.3.4. O mapeamento da ego-rede da Vivo

Seguindo os mesmos critérios adotados para a Embratel e a Oi, a seguir são descritas as informações a respeito da ego-rede da Vivo. Iniciaremos pelos principais atores estratégicos / parceiros da empresa.

##### 4.3.3.4.1. Os principais atores estratégicos / parceiros da Vivo

As respostas obtidas por intermédio dos questionários indicaram que a Vivo estabelece primordialmente alianças multilaterais com os seus *complementors* e os seus fornecedores. Para este último, a empresa possui um processo bem estruturado de aquisição de infra-estrutura de rede (sistemas de transmissão, comutação e alimentação); de aparelhos celulares, de centrais e de sistemas de informação (servidores e licenças de software), de forma a garantir a qualidade dos serviços oferecidos aos seus consumidores.

A Figura 33 apresenta os principais atores estratégicos da Vivo:

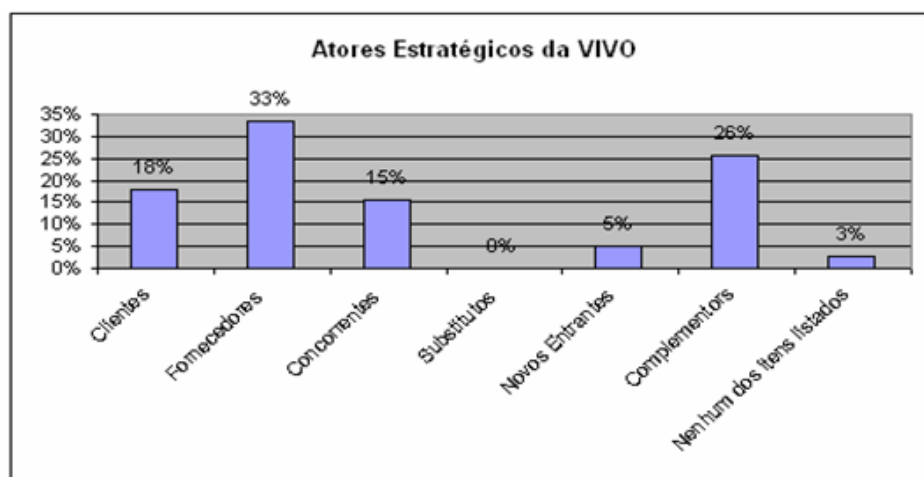


Figura 33: Atores estratégicos da Vivo

Cerca de 26% dos respondentes apontaram os *complementors* como um dos principais atores estratégicos da Vivo. Como a indústria de telefonia móvel necessita de respostas rápidas às mudanças de mercado, a Vivo precisa adequar o desenvolvimento dos seus produtos à velocidade da mudança que o mercado

demanda. Portanto, uma das formas de obter competitividade consiste no estabelecimento de alianças com os *complementors*. As empresas fornecedoras de conteúdos para celulares, como música, esportes, jogos, televisão, vídeo, dentre outros, é um bom exemplo de parceiros que, com as suas soluções, agregam valor aos produtos da Vivo. O detalhamento dos atores estratégicos da Vivo encontra-se representado na Tabela 34 (A Rede de Valor do grupo estratégico – Embratel, Oi e Vivo).

Na próxima seção, serão apresentadas as principais alianças estabelecidas entre a Vivo e os seus parceiros.

#### **4.3.3.4.2. As principais alianças com cada parceiro**

O levantamento de informações, por intermédio dos questionários aplicados na Vivo, permitiu a identificação das principais alianças estratégicas estabelecidas por esta empresa com os seus fornecedores, concorrentes, *complementors* e clientes.

Para o primeiro caso, destacam-se a presença dos acordos/contratos de fornecimento de longo prazo, pesquisa e desenvolvimento em conjunto e acordo/contrato de prestação de serviço. A manutenção de um relacionamento estreito entre as operadoras de telecomunicações e os fornecedores é uma característica desta indústria, uma vez que a rápida obsolescência tecnológica é uma realidade e as operadoras necessitam firmar sólidas parcerias com os fornecedores, com o objetivo de acompanhar as tendências e adequar o *portfólio* de soluções.

Com relação aos concorrentes, os respondentes destacaram as fusões e as aquisições como principais alianças estratégicas. De fato, em 2007, a Telefônica, controladora da Vivo, adquiriu participação acionária no capital da Telecom Itália. A operadora espanhola, em um consórcio com a participação de bancos europeus (Mediobanca e Intesa Sanpaolo), a seguradora Generali e a empresa Benetton adquiriram a participação que a Pirelli detinha na Olímpia, principal acionista da Telecom Itália. Assim, a Telefônica passou a deter 10% de participação indireta no controle acionário da Telecom Itália. O novo consórcio, no qual a Telefônica representa a maior parte, com 42%, possui aproximadamente 24% do capital da

operadora italiana, sendo 18% indiretamente e 5,6% de participação direta. Com a participação na Telecom Itália, a Telefônica aumenta a sua presença no mercado brasileiro de telefonia móvel, ao acrescentar à sua base de 29 milhões de clientes da Vivo, os 26,3 milhões de usuários da Tim. Já se fala, inclusive, de uma possível fusão das operações das duas empresas, o que permitirá a obtenção de sinergia, mediante a racionalização de processos, além de ganho de escala.

Quanto aos *complementors*, foi observada a presença de investimento acionário minoritário e, em menor grau, a formação de *joint ventures*.

Por sua vez, as alianças com os clientes são firmadas por meio dos contratos, que podem ser de fornecimento spot ou curto prazo, de longo prazo e de prestação de serviço.

Finalmente, para os substitutos, não foi destacada a presença de nenhuma aliança significativa e para os novos entrantes, alguns respondentes ressaltaram a presença de participação acionária cruzada. Contudo, vale ressaltar que, para estes dois parceiros, valem as observações citadas para a Embratel, ou seja, as alianças estratégicas estabelecidas não possuem peso significativo em comparação com as demais parcerias citadas anteriormente.

As características das alianças da ego-rede da Vivo são apresentadas na próxima seção.

#### **4.3.3.4.3. As características das alianças da ego-rede**

Tal qual nas análises realizadas para as duas empresas anteriores, esta seção apresenta as características das alianças da ego-rede da Vivo, focando-se nos principais parceiros com os quais a empresa estabelece alianças estratégicas. São eles: clientes, fornecedores, concorrentes e *complementors*. As características estão resumidas na Tabela 29:

PARCEIRO	TIPOS DE ALIANÇAS	ESTRUTURA	COMPOSIÇÃO	MODALIDADE
<b>CLIENTES</b>	1. <b>Acordo / Contrato de Fornecimento Spot ou de Curto Prazo</b> 2. Acordo / Contrato de Fornecimento de Longo Prazo 3. Acordo / Contrato de Prestação de Serviços	Escopo: <b>Amplio</b> , em termos de amplitude e número de laços. Escopo Geográfico: <b>Regional</b>	Recursos-Chave: <b>Financeiros</b> Volume de Recursos: <b>Satisfatórios</b> Acesso: <b>Fácil</b>	Conexão: <b>Média</b> Natureza: <b>Oportunística</b>
<b>FORNECEDORES</b>	1. <b>Acordo / Contrato de Fornecimento de Longo Prazo</b> 2. Pesquisa e Desenvolvimento em Conjunto 3. Acordo / Contrato de Prestação de Serviços	Escopo: <b>Amplio</b> , em termos de amplitude e número de laços. Escopo Geográfico: <b>Global</b>	Recursos-Chave: <b>Físicos e Tecnológicos</b> Volume de Recursos: <b>Satisfatórios</b> Acesso: <b>Fácil</b>	Conexão: <b>Forte</b> Natureza: <b>Colaborativa</b>
<b>CONCORRENTES</b>	1. <b>Fusões e Aquisições</b>	Escopo: <b>Restrito</b> , em termos de amplitude e número de laços. Escopo Geográfico: <b>Regional</b>	Recursos-Chave: <b>Talento/Habilidades</b> Volume de Recursos: <b>Satisfatórios</b> Acesso: <b>Difícil</b>	Conexão: <b>Média</b> Natureza: <b>Oportunística</b>
<b>COMPLEMENTORS</b>	1. <b>Investimento Acionário Minoritário</b> 2. <i>Joint Ventures</i>	Escopo: <b>Amplio</b> , em termos de amplitude e número de laços. Escopo Geográfico: <b>Global</b>	Recursos-Chave: <b>Capital Informacional</b> Volume de Recursos: <b>Satisfatórios</b> Acesso: <b>Fácil</b>	Conexão: <b>Forte</b> Natureza: <b>Colaborativa</b>

Tabela 29: Principais características das Alianças entre a Vivo e os seus atores-chave

Quanto aos **clientes**, notamos que há predominância de acordos e contratos de prestação de serviços, de curto e de longo prazos. As alianças possuem escopo amplo, em termos de amplitude e de número de laços. Com relação à sua natureza, encontramos inconsistência nas respostas dos questionários, onde 47% dos respondentes afirmaram que elas possuem natureza colaborativa, enquanto outros 47% acharam que possuem natureza oportunística. Considerando a pesquisa documental e as entrevistas realizadas com os profissionais da Vivo e, tendo em vista as características de competição do segmento de telefonia móvel, onde os clientes possuem a facilidade de migração entre operadoras, de acordo com a análise prévia do retorno dos serviços prestados e preços/tarifas praticados, consideraram-se as alianças da Vivo com os seus clientes de natureza oportunística.

As alianças com os **fornecedores** são caracterizadas pela presença de contratos de fornecimento de longo prazo, pesquisa e desenvolvimento em conjunto e contratos de prestação de serviço. As alianças possuem escopo amplo, em termos de amplitude e número de laços e natureza oportunística.

Já para os **concorrentes** predominam as fusões e aquisições, conforme mencionado anteriormente, através do exemplo da aquisição da Olímpia pela Telefônica, um dos controladores da Vivo.

Finalmente, os **complementors**. Para este parceiro, a Vivo se vale de investimento acionário minoritário, sendo amplo o escopo das alianças e de natureza colaborativa.

A representação gráfica da ego-rede da Vivo é apresentada na próxima seção.

#### 4.3.3.4.4. Representação gráfica da ego-rede da Vivo

Tendo em vista os mesmos critérios utilizados para as análises da Embratel e da Oi, representamos, a seguir, a ego-rede da Vivo, com os seus principais atores-chave - os clientes, fornecedores, concorrentes e *complementors* (Figura 34):

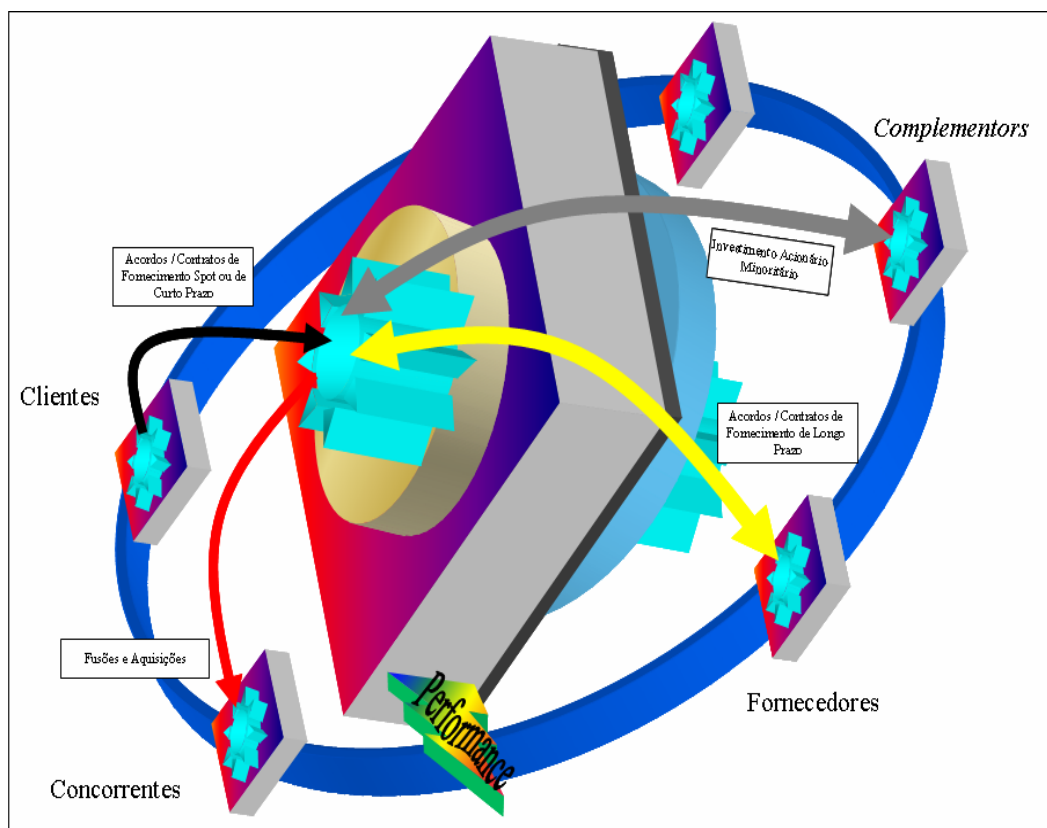


Figura 34: A ego-rede da Vivo

Destacados em cores distintas. Os acordos / contratos de fornecimento spot ou de curto prazo, celebrados entre a Vivo e os seus clientes estão representados pela seta preta. As fusões e aquisições entre a empresa focal e os seus concorrentes aparecem com a seta vermelha. Já os acordos / contratos de fornecimento de longo prazo, entre a Vivo e os seus fornecedores podem ser observados por meio da seta amarela. E o investimento acionário minoritário com os *complementors* está representado pela seta cinza.

A espessura das setas demonstra a força das conexões entre a empresa focal e os seus parceiros. Portanto, as alianças celebradas com os complementors (investimento acionário minoritário) e com os fornecedores (acordos / contratos de fornecimento de longo prazo) possuem conexões fortes, enquanto que as alianças da empresa focal com os seus clientes (acordos / contratos de fornecimento spot ou de curto prazo) e concorrentes (fusões e aquisições) possuem conexões médias. A natureza das alianças é representada pela direção das setas. Setas bidirecionais representam alianças colaborativas e setas unidirecionais indicam alianças oportunísticas, onde a ponta indica o ator explorado. Para este caso, têm-se apenas as alianças com os concorrentes, onde estes são os explorados pela empresa focal.

#### **4.3.3.4.5. As implicações estratégicas, no nível da indústria, da rede de alianças**

Baseado nos mesmos critérios utilizados para a análise da Embratel e da Oi e valendo-se dos construtos da pesquisa, relacionados na seção 2.3, apresentamos as dimensões-chave das alianças da Vivo, no nível da indústria.

A empresa possui como escopo prioritário de serviços a **comercialização e marketing** e tem como principais *stakeholders* os acionistas e clientes. A organização, com o objetivo de oferecer retorno aos acionistas, necessita não só prover os clientes com produtos e serviços de qualidade e a preços competitivos, como também promover ações de fidelização e retenção dos mesmos. A Figura 35 apresenta o escopo de serviço da Vivo, conforme as percepções dos profissionais que preencheram os questionários:

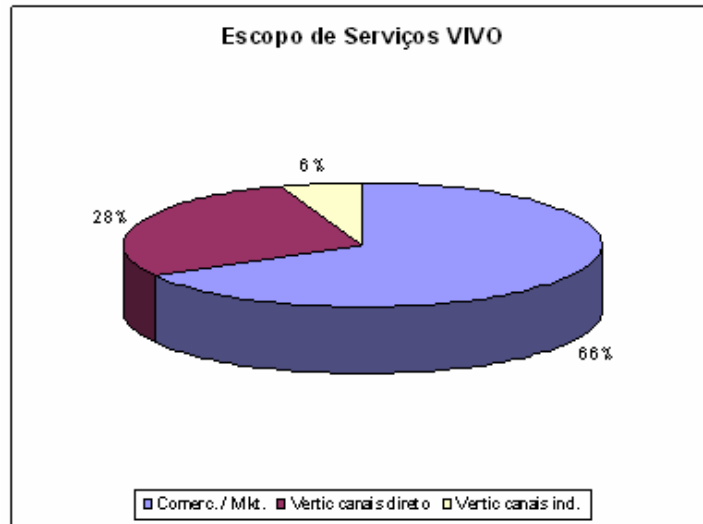


Figura 35: Escopo de serviços da Vivo

Observou-se, ainda, que a Vivo estabelece alianças amplas (muitos laços) com os seus clientes, fornecedores e *complementors*. Quanto aos seus concorrentes, os laços são restritos, o que é justificado pelas peculiaridades da indústria de telecomunicações, que apresenta uma alta obsolescência tecnológica, onde as empresas buscam o pioneirismo no lançamento de produtos e serviços, como forma de obter vantagem competitiva. A Figura 36 retrata o escopo das alianças da Vivo:

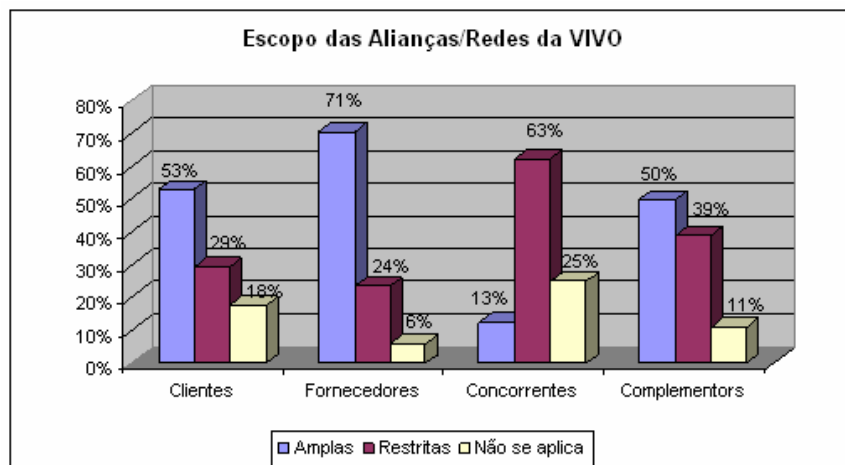


Figura 36: Escopo das alianças/redes da Vivo

Quanto ao **escopo geográfico**, a maioria dos respondentes afirmou que a organização estabelece alianças regionais com os clientes e concorrentes enquanto que, para os fornecedores e *complementors*, predominam as alianças globais; conforme a Figura 37:

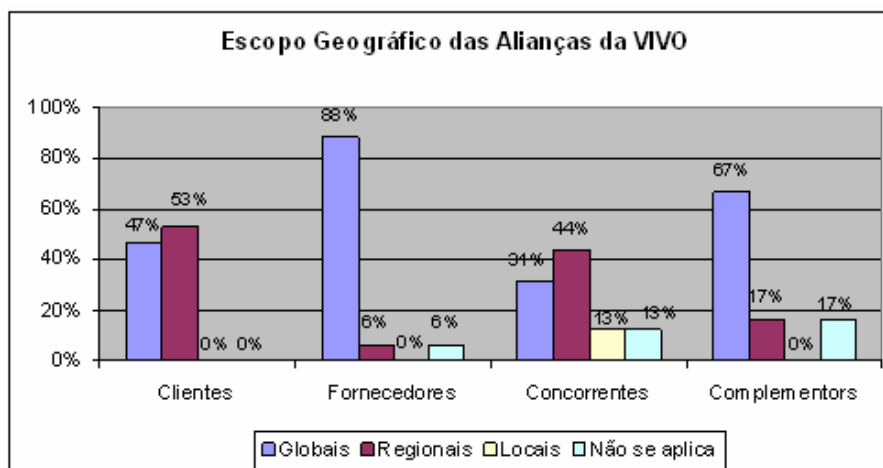


Figura 37: Escopo geográfico das alianças da Vivo

Quanto à posição da Vivo em relação aos demais componentes da sua rede (**centralidade**), levando-se em consideração a Figura 38, constatou-se que a Vivo ocupa uma posição central em sua rede. Conforme a opinião de 88% dos respondentes (Figura 39), a Vivo procura estabelecer relacionamentos para ocupar uma posição central no contexto da rede de valor das empresas de telecomunicações brasileiras.

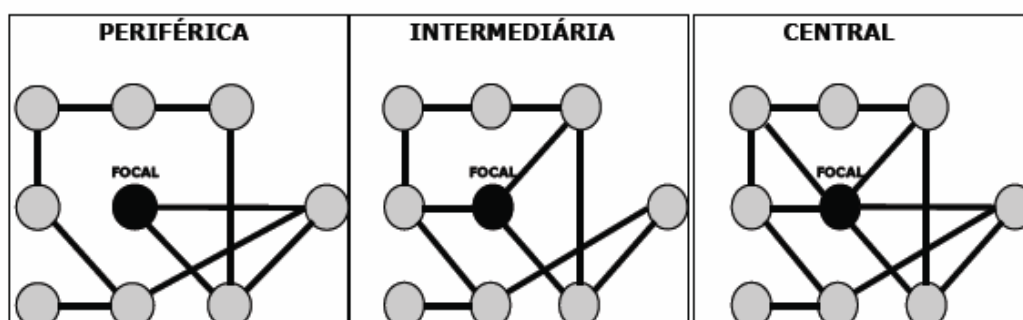


Figura 38: Centralidade da empresa focal - Vivo



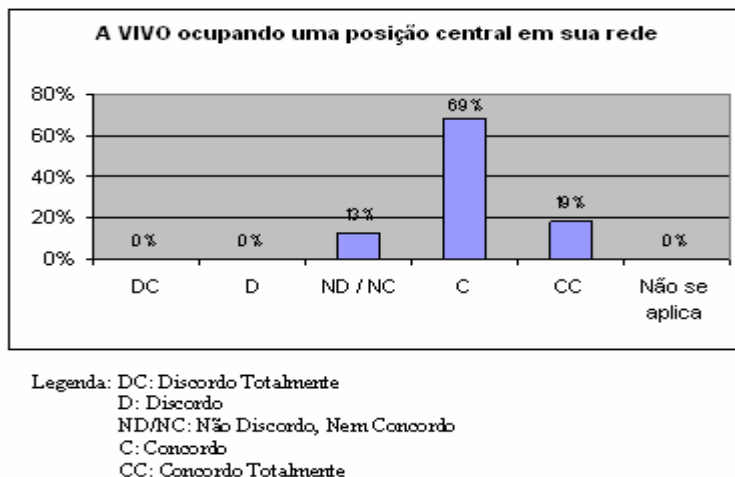


Figura 39: A Vivo ocupando uma posição central em sua rede

Resultado semelhante foi obtido quanto ao questionamento da importância em se estabelecer relacionamentos para ocupar uma posição central no contexto dos blocos estratégicos que estão se formando, unindo as maiores empresas de telecomunicações do país. Aproximadamente 41% dos respondentes concordaram como sendo importante a criação de relacionamentos pela Vivo e 29% concordaram totalmente.

Quanto à existência de **orifícios** na rede valor da Vivo foi destacada a intermediação de bancos parceiros para a realização de recarga eletrônica de terminais pré-pagos. Além disso, outro item lembrado são as parcerias firmadas pela Vivo com os provedores de conteúdos, agregando valor aos celulares e oferecendo mais opções aos clientes.

### ***Composição da Rede***

O resultado da análise da **identidade dos principais parceiros da indústria** (clientes, fornecedores, concorrentes e *complementors*) é semelhante ao da Embratel e da Oi. Podemos classificá-la como sendo forte. As razões não são diferentes das demais empresas analisadas, ou seja, a existência do poder de barganha dos clientes, que possuem opções de contratações de serviços com as demais empresas do setor; a dependência que as operadoras possuem para com os fornecedores, principalmente os de infra-estrutura de rede; a necessidade de

estabelecimento de parcerias com os *complementors*, com o objetivo de desenvolvimento de produtos cada vez mais competitivos e a presença marcante da concorrência, lutando sistematicamente para a conquista de parcela de mercado na indústria.

Quanto ao **acesso aos recursos-chave**, grande parte dos respondentes considerou como sendo fácil o acesso junto aos clientes, fornecedores e *complementors*. O mesmo não ocorre quando se trata do acesso aos recursos-chave da concorrência, conforme demonstrado na Figura 40:

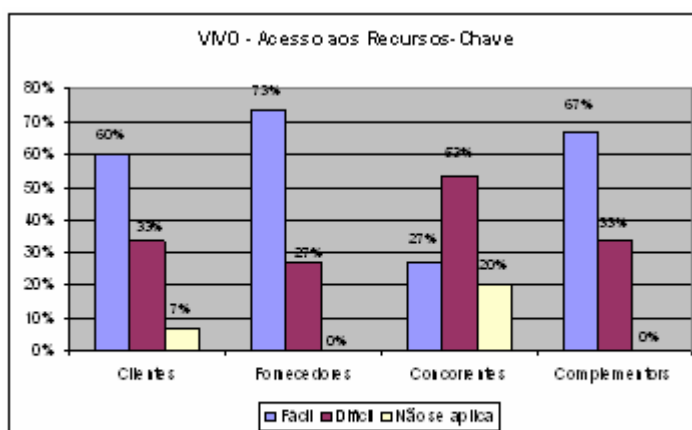


Figura 40: Vivo– Acesso aos recursos-chave

### ***Modalidade dos Laços***

Com relação à força das conexões, para os fornecedores e *complementors*, os profissionais da Vivo afirmaram, por meio dos questionários, a existência de conexões fortes. Para os clientes e os concorrentes, predominam conexões de força média. É interessante observar que, apesar da intensa competição no setor de telecomunicações, os respondentes não identificaram as conexões da Vivo com os seus concorrentes como sendo de força fraca. Tal percepção é explicada pela necessidade de estabelecimento de alianças entre as empresas por força da regulamentação do setor, como por exemplo, a celebração de contratos de interconexão entre operadoras, por exigência da Anatel.

A intensidade da força das conexões, segmentada pelos principais parceiros da Vivo, está descrita na Figura 41:

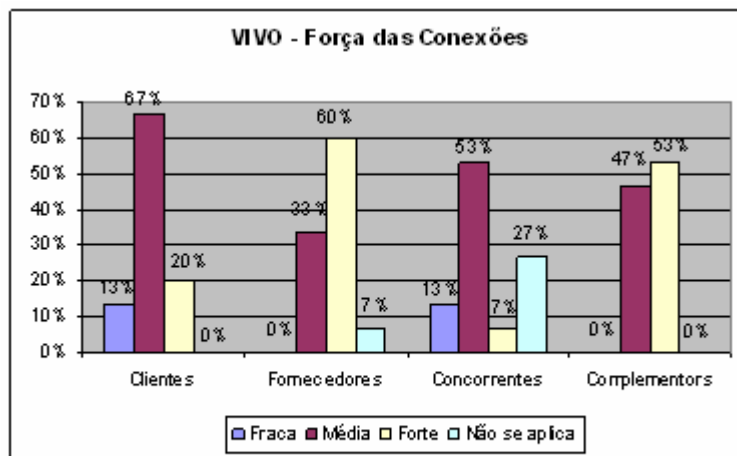


Figura 41: Vivo – A força das conexões

Ao ser analisada a natureza dos laços, foi constatado que, para os fornecedores e *complementors*, os laços possuem características colaborativas. Para os concorrentes, os laços possuem características oportunísticas. Quanto aos clientes, 47% das respostas apontaram para alianças com laços oportunísticos, enquanto que outros 47% consideraram que os laços possuem características colaborativas. Considerando as peculiaridades do setor em estudo, foi considerado para os *complementors* laços de natureza colaborativas. A Figura 42 apresenta os percentuais referentes à natureza dos laços, associados aos principais tipos de parceiro da Vivo.

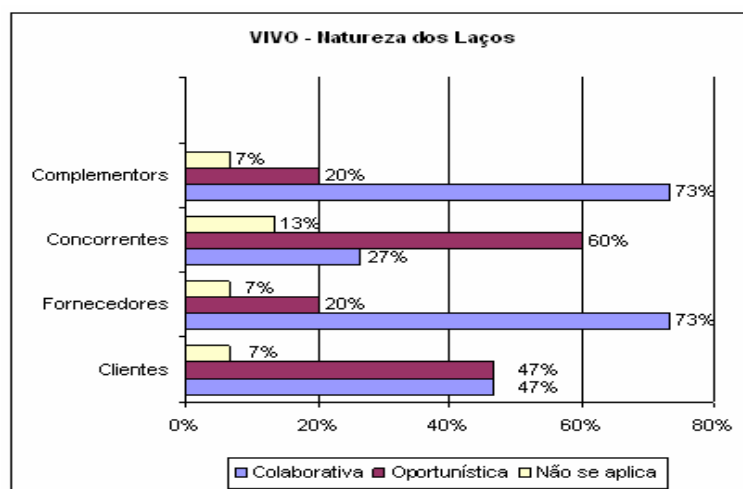


Figura 42: Vivo – A natureza dos laços

A Tabela 30 resume as implicações estratégicas a ego-rede da Vivo, no nível da indústria:

Construto	Indicador	Implicação Estratégica da Rede no Nível da Indústria
Estrutura da Rede	Alta Densidade	<b>Oportunidade Real</b> Existência de grande variedade de alianças e parcerias entre a Vivo e os demais atores pertencentes ao setor de telecomunicações, o que dificulta o ingresso de novos entrantes.
	Alta Centralidade	<b>Oportunidade Real</b> A posição central em sua rede de valor também possibilita à Vivo a obtenção de vantagem competitiva, uma vez que facilita o acesso às informações e recursos contribuindo, com isso, para um melhor desempenho operacional.
Composição da Rede	Identidade/Status dos Parceiros <b>Forte/Sucesso</b>	<b>Oportunidade Real</b> As grandes empresas fornecedoras de infra-estrutura de telecomunicações investem em novas possibilidades e soluções, o que pode propiciar à Vivo a oferta de novos produtos e serviços ao mercado consumidor.
		<b>Ameaça Real</b> A Vivo pode adquirir dependência tecnológica dos grandes fornecedores e, com isso, reduzir o seu poder de barganha junto aos mesmos.
		<b>Ameaça Real</b> Constante pressão dos clientes por serviços com qualidade e a preços menores, tendo em vista a intensa competição no setor pelo aumento de <i>market share</i> . Os clientes possuem opções de escolha de várias operadoras de telefonia móvel no mercado.
Modalidade dos Laços	Força das Conexões <b>Forte/Média</b>	<b>Oportunidade Real</b> Os fortes laços da Vivo com os seus complementores possibilita o desenvolvimento de soluções inovadoras em telefonia móvel.
		<b>Oportunidade Real</b> Os fortes laços desenvolvidos com os fornecedores dão à Vivo uma vantagem competitiva, em um mercado dinâmico e de rápida obsolescência tecnológica.
		<b>Ameaça Real</b> Laços de intensidade média com os clientes podem acarretar a procura por outras operadoras, uma vez que a competição no segmento de telefonia móvel é extremamente acirrada.

Tabela 30: Implicações estratégicas da ego-rede da Vivo no nível da indústria

A seguir, é apresentado o desempenho da Vivo, levando-se em consideração os indicadores de desempenho relacionados na seção 2.2 desta pesquisa – Fundamentação Teórica.

#### 4.3.3.4.6. O desempenho da Vivo

Primeiramente foi analisada a capacidade da Vivo em honrar os seus compromissos de curto prazo. Esta análise pode ser representada pelo índice de liquidez corrente e índice de liquidez seca. Para o primeiro caso, observou-se que não houve variações significativas do ano de 2005 a 2007. Neste período, este indicador sofreu uma piora de apenas 6,6%. Tal conclusão é válida para o índice de liquidez seca, que apresentou uma piora de 6% no transcorrer dos três últimos anos.

A receita líquida de vendas apresentou um crescimento significativo, durante o período em questão, de aproximadamente R\$ 5 bilhões, o que correspondeu a um aumento de 67%.

Por sua vez, o retorno sobre o patrimônio líquido oscilou consideravelmente ao longo dos últimos três anos. Em 2005, estava com -22,7%, melhorando em 2006 (0,2 %) e piorando em 2007 (-1,2%).

Com relação ao lucro antes dos impostos, depreciação e amortização (Ebitda), a Vivo apresentou prejuízo em 2005 e 2006, situação esta revertida em 2007, quando lucrou aproximadamente R\$ 158 milhões.

O detalhamento dos indicadores financeiros da Vivo é apresentado na Tabela 31:

Indicador de Desempenho	2005	2006	2007
Índice de Liquidez Corrente (em pontos)	1,06	1,00	0,99
Índice de Liquidez Seca (em pontos)	1,00	0,95	0,94
Receita Líquida de Vendas e/ou Serviços (R\$ mil)	7.473.066,00	10.936.714,00	12.492.494,00
Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (%)	-22,65	0,20	-1,20
EBITDA (R\$)	(520.577,00)	(834.697,00)	157.660,00

Tabela 31: Indicadores de desempenho Vivo

Quanto à participação de mercado, tomando-se como referência os anos de 2006, 2007 e os dois primeiros meses de 2008, observa-se que a Vivo detém a posição de liderança no mercado de telefonia móvel. Contudo, este segmento apresenta intensa competição e as operadoras disputam incansavelmente o aumento de sua base de clientes. Tal fato pode ser notado pela pequena diferença de percentual de participação de mercado das empresas líderes, a Vivo, a Tim e a Claro.

Vale ressaltar que, atualmente, os percentuais de *market share* da Vivo e da Oi sofreram uma melhora, em decorrência da aquisição da Telemig Celular e da Amazônia Celular, respectivamente. A participação de mercado das operadoras de telefonia móvel está representada na Tabela 32:

<b>Operadoras</b> \ <b>Período</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>jan.08</b>	<b>fev.08</b>
Vivo	29,1%	27,7%	27,4%	27,3%
TIM	25,5%	25,9%	26,1%	26,1%
Claro	23,9%	25,0%	24,8%	24,8%
Oi	13,1%	13,2%	13,3%	13,5%
Telemig Celular	3,4%	3,2%	3,2%	3,2%
Amazônia Celular	1,2%	1,2%	1,1%	1,1%
BrT GSM	3,4%	3,5%	3,6%	3,6%
CTBC	0,4%	0,3%	0,3%	0,3%
Sercomtel	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%

Fonte: Anatel

Tabela 32: Market share de telefonia móvel

Para a apuração do índice de reclamação da Vivo, considerou-se a quantidade de reclamações sobre a empresa direcionadas à central de atendimento da Anatel por 1.000 assinantes, durante os meses de 2007. De acordo com a Tabela 33, conclui-se que a Vivo obteve expressiva melhora no índice de reclamações de clientes. Nos três primeiros meses de 2007, a empresa estava no 2º. lugar do ranking de reclamações. Mediante o aprimoramento das suas operações, a partir de setembro, passou a ocupar a 6ª. colocação, permanecendo neste patamar até dezembro.

Vivo - 2007		
Meses	Indicador	Ranking
Jan	0,3579	2
Fev	0,257	2
Mar	0,354	2
Abr	0,284	3
Mai	0,34	2
Jun	0,281	3
Jul	0,284	4
Ago	0,29	4
Set	0,234	6
Out	0,253	6
Nov	0,232	6
Dez	0,198	6

Índice de reclamações Vivo

Fonte: Anatel

Na próxima seção, serão apresentados os processos da cadeia de valor da Vivo que mais sofrem influência, em decorrência do estabelecimento das alianças estratégicas, de acordo com a percepção dos profissionais que preencheram o questionário.

#### 4.3.3.5.

#### A cadeia de valor Vivo

Com relação aos processos impactados pela formação das alianças estratégicas da Vivo, constatou-se que o **desenvolvimento de produtos e serviços** é diretamente influenciado, seguido da **captação de clientes** e do **desenvolvimento de infra-estrutura de rede**. Este resultado não é diferente daquele obtido para a Embratel. É de fácil compreensão que, para a obtenção de uma posição de vantagem em uma indústria de intensa competição, os participantes devem dedicar especial atenção aos processos diretamente ligados ao negócio (**desenvolvimento de produtos e serviços / desenvolvimento de infra-estrutura de rede**) sem relegar aquele ligado à gestão da base de clientes (**captação de clientes**). A Vivo, em consonância com as tendências de seu setor, investe no aprimoramento destes processos e a sua cadeia de valor pode ser representada conforme a Figura 43:

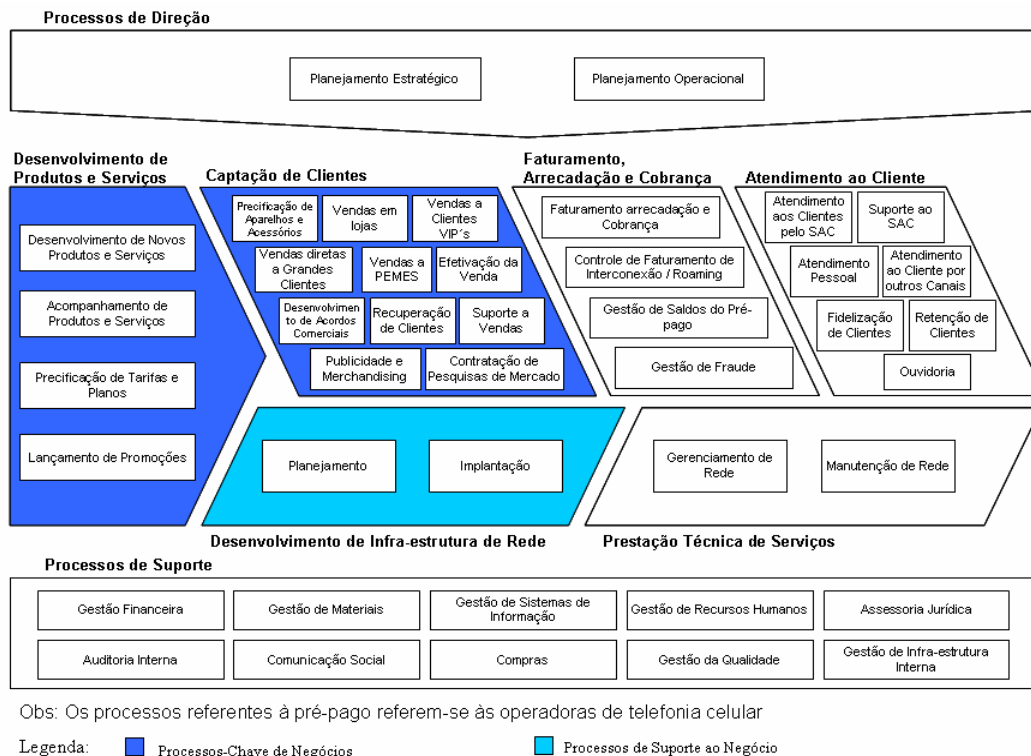


Figura 43: A Cadeia de Valor Vivo

#### 4.3.4. A Alcatel-Lucent

##### 4.3.4.1. Visão geral

A Alcatel Telecomunicações S.A. foi constituída em 5 de maio de 1992, mediante a aquisição da Elebra Telecom, da SESA Rio, da Multitel Teleinformática, da Standard Elétrica e da ABC Teletra. Com vendas de aproximadamente R\$ 1 bilhão, a sua carteira de clientes é composta por grandes empresas, como por exemplo: Telemar/Oi, Brasil Telecom, Telefônica, Embratel, Vivo, Star One, Tim, Furnas, Chesf, CEF, Petrobras, Suzano, Presidência da República, INSS, Banco Central, Senado Federal, Carrefour, Saint-Gobain, Banco Itaú e Bradesco, entre outros.

Por sua vez, a Lucent Technologies iniciou as suas operações no País em 1997, resultado da divisão das unidades de negócios da AT&T, em 2006. Nos últimos nove anos, a Lucent investiu mais de US\$ 4 bilhões em contratos com as principais empresas provedoras de serviços locais e globais de redes fixas, móveis



e de longa distância. Sua carteira de clientes possui nomes como: Vivo, Brasil Telecom, Telemar/Oi, Telefônica Empresas, Tele Celular Sul, Vésper, CTBC, Diveo, Global Crossing, Geodex, Eletropaulo Telecom, Comsat, entre outros.

A Alcatel e a Lucent anunciaram a sua fusão em 2 de abril de 2006, criando o primeiro fornecedor global de soluções de comunicações, com o maior *portfólio* de telefonia fixa, móvel e convergente da indústria. A empresa possui soluções de serviços tanto para as operadoras quanto para o mercado corporativo.

A nova organização atua em quatro regiões geográficas: Europa e Norte; Europa e Sul (que inclui a América Latina); América do Norte; e Ásia-Pacífico. A fusão das duas empresas teve, como objetivo, o crescimento da receita, além da obtenção de ganhos de escala, tendo em vista as oportunidades de mercado para as redes de próxima geração, serviços e aplicações

A empresa uniu a força de dois dos maiores fornecedores de soluções de telecomunicações do mercado brasileiro, formando uma organização líder em redes fixas, satélites, software de autenticação e redes móveis (tecnologia CDMA). Além disso, a Alcatel-Lucent é uma das principais fornecedoras de redes GSM. A empresa já nasce como referência em serviços de integração, operação e manutenção para operadoras de telecomunicações e empresas de petróleo, gás, energia e transporte, além de possuir forte presença em software de gerenciamento e em segurança de redes.

#### **4.3.4.2.**

#### **As alianças estratégicas sob a ótica do fornecedor**

Durante a entrevista, o Diretor Comercial da Alcatel-Lucent ressaltou que a indústria de telecomunicações brasileira é uma das mais competitivas do mundo, juntamente com as da Índia e da China. Praticamente todos os fornecedores mundiais estão presentes no Brasil, o que torna a competição no setor cada vez mais acirrada, com margens reduzidas para a operação.

A Alcatel-Lucent possui a Embratel, a Oi e a Vivo em sua carteira de clientes. O executivo ressaltou que as alianças estratégicas estabelecidas com estas operadoras são representadas por meio dos contratos de prestação de serviços, não havendo dependência tecnológica dos clientes com relação aos serviços ofertados pela sua empresa. O comentário, a seguir, ilustra tal observação:

*“No caso dos três clientes, não há nenhuma aliança estratégica com maior destaque. Para o caso da Embratel, nós temos uma maior presença na área de transporte. A Oi possui um portfólio mais abrangente de produtos que a Alcatel-Lucent comercializa. Para a Vivo, comercializávamos produtos para a tecnologia CDMA porém, devido à evolução para a tecnologia GSM – 3G, a empresa passou a comercializar o serviço de transporte.*

*A empresa está presente junto aos três players, participando por meio do encaminhamento das RFPs (Request for Proposals) (3). Contratos de prestação de serviços seriam a principal aliança. Não existe uma dependência tecnológica com relação aos produtos Alcatel-Lucent. A quebra das alianças não comprometeria a atividade-fim das três operadoras”.*

Apesar da inexistência de comercialização de produtos exclusivos para as três operadoras, a Alcatel-Lucent realiza customizações para o atendimento às necessidades dos clientes, tendo em vista que as operadoras preferem investir no desenvolvimento e atualização da solução outrora contratada ao invés de migrar para outro fornecedor e investir em novos desenvolvimentos. Esta iniciativa faz com que um serviço sofra alterações ou *releases*, de forma a adaptar-se a uma finalidade específica. O executivo da Alcatel-Lucent, quando questionado a respeito da existência de produtos exclusivos comercializados para uma das três operadoras, declarou o seguinte:

*“Exclusivos não. Todos os produtos que a empresa vende para as três operadoras são disponibilizados pelos demais fornecedores. Não existe nada que seja exclusivo, porém há customização. Às vezes um produto, serviço ou aplicação sofre customização para o atendimento a uma necessidade. O Oi Cartão Total é uma plataforma que nós customizamos para os serviços que a Oi quer prestar. A Alcatel pode vender plataformas customizadas para o atendimento às necessidades de outras empresas. É muito difícil que a Oi substitua esta plataforma por outra, ao invés de realizar as atualizações com a Alcatel-Lucent. Envolve interfaces com várias outras plataformas e a substituição torna-se um processo bastante complexo e caro”.*

Quanto ao mecanismo de governança das alianças da Alcatel-Lucent para a sua clientela, anualmente é realizada uma pesquisa junto aos principais clientes mundiais. O critério de seleção destes é estabelecido levando-se em consideração não só o faturamento, mas também a importância estratégica para o desenvolvimento de novas propostas comerciais. Os detalhes sobre o processo de implantação desta pesquisa são descritos pelo entrevistado:

---

(3) RFP: Request for Proposal – solicitação de serviço ao mercado.

*“Existe uma pesquisa que é feita para todos os clientes do mundo e tem os seus desdobramentos locais. O escopo é voltado para os clientes mais relevantes, não apenas pelo volume do faturamento; pode existir um cliente estratégico no qual a Alcatel-Lucent possui interesse em desenvolver. É uma pesquisa na qual a área comercial indica os clientes focais e uma empresa contratada (terceirizada) aplica. Possui o objetivo de coletar as percepções, como, por exemplo, a empresa é vista em termos de fornecimento, atuação, desenvolvimento tecnológico, como ela é percebida. No primeiro momento, a Alcatel-Lucent não se identifica, posteriormente há a identificação da empresa e perguntas mais detalhadas são realizadas a respeito de projetos existentes. Os resultados são consolidados e apresentados para todo o Comitê Executivo. Possui periodicidade anual. A Embratel, Oi e Vivo participam desta pesquisa”.*

Oportunidades de melhoria das alianças com os seus clientes são percebidas pela Alcatel-Lucent, segundo o Diretor Comercial entrevistado.

*“Como o desenvolvimento tecnológico no mercado de telecomunicações é cíclico, às vezes por não ser pioneira, nem sempre a empresa fornecedora de serviços adquire vantagem competitiva no lançamento de soluções. É o que ocorre com a Alcatel-Lucent. Para alguns lançamentos, a empresa perde o timing para a concorrência. Por outro lado, para determinadas situações, a vantagem competitiva é percebida, em decorrência do pioneirismo. É o caso da tecnologia WiMax, no qual a Embratel é uma das poucas operadoras que possui licença de operação concedida pela Anatel e a Alcatel-Lucent tornou-se a empresa fornecedora.*

*Contudo, vale ressaltar que, tendo em vista as características do setor e do nível de competição interna, quando uma solução é lançada no mercado, rapidamente ela se torna uma commodity, face aos investimentos em pesquisa e desenvolvimento realizados pelos demais fornecedores. Assim, uma ameaça à Alcatel-Lucent consiste na dificuldade em sustentar a vantagem competitiva, decorrente do pioneirismo no lançamento de soluções, uma vez que a concorrência rapidamente fornecerá serviços similares”.*

Na próxima seção, é estudada a adequação estratégica nos casos, com vistas a responder mais uma questão intermediária do presente estudo.

#### **4.4. Adequação estratégica nos casos estudados**

A Embratel, a Oi e a Vivo possuem similaridades em suas capacitações estratégicas, nas quais são fontes fundamentais de vantagem competitiva. Apesar das alianças estratégicas estabelecidas entre estas organizações, elas se apresentam em um ambiente competitivo, onde cada movimento tem por objetivo

---

(4) WiMax: É a evolução do Wi-Fi, que por sua vez é o atual padrão de tecnologia para acesso sem o uso de fios. A sigla vem de *Wireless Fidelity* e é usada genericamente. Por sua vez, WiMax significa *Worldwide Interoperability for Microwave Access* – Interoperabilidade Mundial para Acesso de Microondas.

o incremento do *market share*. Portanto, dadas as suas disponibilidades de recursos e escopo de atuação, pode-se afirmar que as três empresas pertencem a um único grupo estratégico. De fato, a estratégia de todas elas está orientada na **qualidade dos serviços prestados**, o que pode ser justificado tendo em vista a intensidade da competição na indústria, uma vez que os clientes possuem alto poder de barganha e a facilidade de optar por diversas prestadoras de serviço.

Cabe, portanto, a apresentação das interações das três ego-redes estudadas, ressaltando-se que a Alcatel-Lucent é fornecedora de soluções para a Embratel, Oi e a Vivo. Tais interações estão representadas na Figura 44, que pode ser denominada de macro ego-rede.

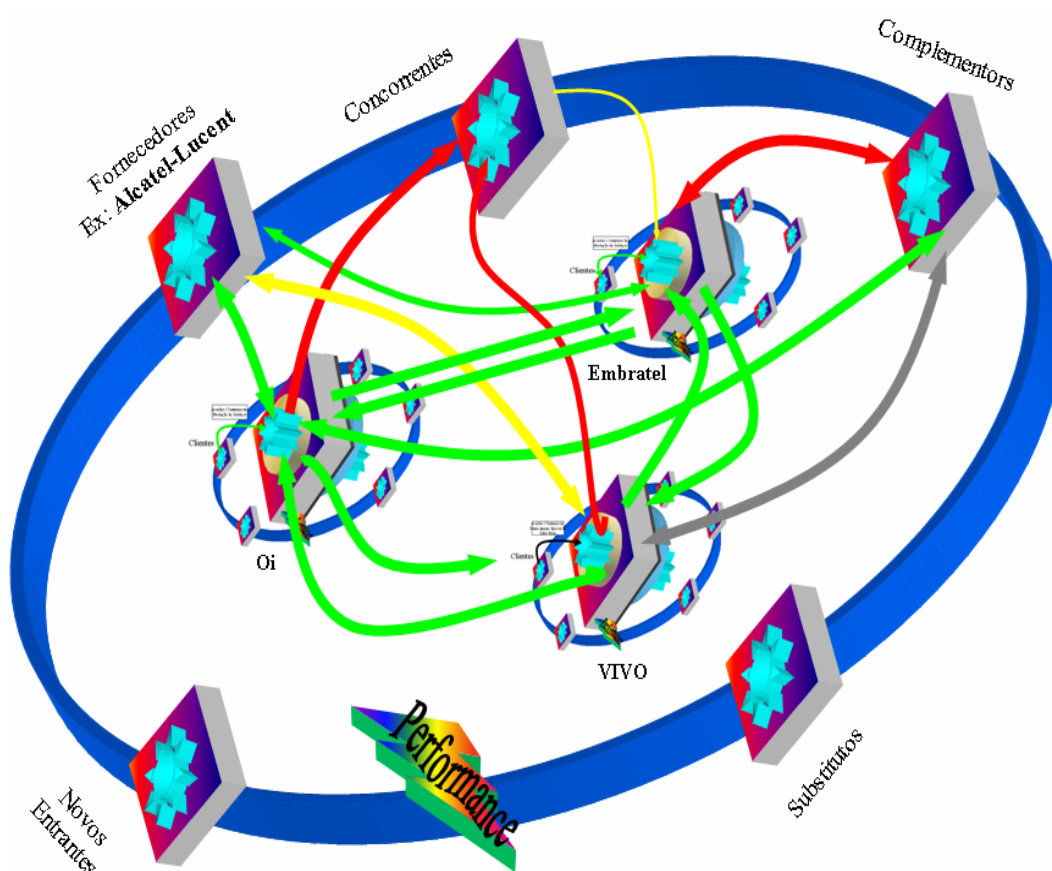


Figura 44: A macro ego-rede das empresas estudadas

Para a construção da macro ego-rede, as três empresas estudadas encontram-se na parte interna da elipse principal. Os clientes estão relacionados em cada ego-rede, uma vez que cada empresa possui a sua carteira de consumidores. Os demais atores estratégicos aparecem na elipse principal, sendo comuns a todas às três operadoras. Com relação aos fornecedores, foi destacada a presença da Alcatel-

Lucent. Os concorrentes são representados pelas demais operadoras que competem com a Embratel, a Oi e a Vivo.

Quanto às alianças entre as três empresas, foi destacada a presença dos acordos / contratos de prestação de serviços, representados principalmente pelos contratos de interconexão, conforme previsto na regulamentação do mercado de telecomunicações brasileiro.

A força das conexões é representada pela espessura das setas e sua direção indica se as alianças possuem caráter oportunístico (unidirecionais) ou colaborativo (bidirecionais). No caso dos acordos / contratos de prestação de serviços citados anteriormente, estes possuem conexões fortes, por força da regulamentação e do caráter oportunístico, tendo em vista a intensa competição no setor.

Constatando-se que as três empresas estudadas pertencem a um grupo estratégico, justifica-se a análise conjunta das ameaças e oportunidades inerentes ao grupo, considerando-se as metodologias de análise estratégica “tradicional” e “relacional”.

Nesta seção, é respondida a oitava questão intermediária, a saber:

*“A estratégia adotada pelas empresas estudadas teria o potencial para explorar as oportunidades e reduzir as ameaças criadas pelos atores-chave e pelos fatores macro-ambientais, ao assumirem os seus respectivos papéis?”*

Inicialmente, foram identificados os atores-chave da rede de valor do grupo estratégico em questão. Em seguida, foram identificadas e classificadas as contingências estratégicas, tomando-se como referência os construtos macro-ambientais de Austin (1990) – fatores políticos, econômicos, demográficos e sócio-culturais – comuns ao grupo. Vale ressaltar que os construtos de Austin estão referenciados no modelo GI, conforme descrito na seção 2.2 – Fundamentação Teórica.

Finalmente, foram analisadas as suas implicações estratégicas em termos de constituírem ameaças e oportunidades.

A Tabela 34 apresenta a rede de valor do grupo estratégico em estudo, considerando-se os seus clientes, seus concorrentes, seus fornecedores, os novos entrantes e seus substitutos, dentre outros. A elaboração da rede de valor deu relevância à investigação documental, além da participação dos diversos

profissionais que representaram as empresas, por meio dos questionários e das entrevistas.

<b>Rede de Valor - Grupo Estratégico</b>	
Clientes	Pessoas físicas, clientes corporativos (pequenas, médias e grandes empresas), governo, provedores, outras operadoras de telecomunicações.
Fornecedores	Empresas fornecedoras de equipamento de infra-estrutura de rede, empresas de software, prestadoras de soluções de call center, empresas de hardware.
<i>Complementors</i>	Empresas provedoras de conteúdo e de serviços via telefone e internet.
Substitutos	Correio, Internet, MSN, VoIP.
Entidades de Classe	Abrafix, Acel, Conar.
Entidades Governamentais	Ministério das Comunicações, Anatel, Cade, Procon.
Fontes de Financiamento	Banco do Brasil, BNDES.

Tabela 34: A Rede de Valor do grupo estratégico (Embratel, Oi e Vivo)

Os resultados da pesquisa “tradicional” estão representados na Tabela 35. Eles indicam as implicações estratégicas dos fatores macro-ambientais e dos atores estratégicos, ao constituírem oportunidades e ameaças, reais e potenciais. As informações foram obtidas considerando-se o estudo realizado do grupo estratégico formado pelas três operadoras de telecomunicações destacadas nesta pesquisa.

Fatores	Nível Internacional	Nível Nacional (País)	Nível Indústria	Nível Companhia	Oportunidades	Ameaças
POLÍTICOS						
Estabilidade	. Principais parceiros comerciais do Brasil adotaram a democracia como regime político.	. Regime democrático consolidado no Brasil. . Regime econômico estável, com metas de inflação e <i>superávits</i> primários estabelecidos e acompanhados sistematicamente.			. Confiança dos investidores nacionais e estrangeiros em investirem no país, tendo em vista o ambiente político atual.	
Regulação do Setor			. Indústria regulamentada, de acordo com os diversos segmentos, como por exemplo, o Sistema de Telefonia Fixo Comutado (STFC), o Serviço Móvel Pessoal (SMP), o Serviço Móvel Especializado (SME), dentre outros; com regras definidas e de domínio público. . Presença da ANATEL, definindo os regulamentos, normas e diretrizes para o setor.	. Operadoras de telecomunicações com livre acesso à ANATEL, com a possibilidade de sugerir melhorias no setor ou contestar práticas consideradas irregulares praticadas por empresas concorrentes.	. Regulamentação permite o estabelecimento de regras claras e nivela a indústria. Todos os participantes têm ciência dos seus deveres e obrigações, o que facilita a tomada de decisão e norteia os movimentos estratégicos.	. A ANATEL, objetivando o aumento da qualidade dos serviços prestados aos consumidores, pode estabelecer metas mais agressivas, fazendo com que as operadoras invistam recursos significativos para o cumprimento das mesmas (ex: a introdução da portabilidade para setembro de 2008).

## Continuação

Fatores	Nível Internacional	Nível Nacional (País)	Nível Indústria	Nível Companhia	Oportunidades	Ameaças
<b>ECONÔMICOS</b>						
<b>Capital</b>	. Ingresso de capital de grandes grupos internacionais no Brasil, através do processo de privatização (ex: Telmex - México, Telefonica - Espanha, Telecom Italia - Itália).	. Ingresso de capital nacional, mediante o processo de privatização (ex: Oi e Brasil Telecom).		. Operadoras nacionais com possibilidade de obtenção de capital através de acesso a financiamento concedido por órgãos governamentais (ex: BNDES e Banco do Brasil).	. O ingresso de capital nacional e estrangeiro possibilita o desenvolvimento da indústria brasileira das telecomunicações, mediante o surgimento de novas soluções e facilidades para o mercado residencial e corporativo. . O acesso aos meios de financiamento contribui para que as operadoras desenvolvam novas soluções.	. A participação de grandes grupos nacionais e estrangeiros, além da disponibilidade de acesso ao capital, por meio de financiamento fornecido por órgãos governamentais, criam o aumento da competição no setor.
<b>Tecnologia</b>	. Padrão tecnológico mundial sendo utilizado no país, importado por grandes empresas fornecedoras multinacionais.			As empresas investem maciçamente em tecnologia, a fim de prover soluções em consonância com as tendências de mercado.	. A indústria de telecomunicações brasileira acompanha o <i>benchmarking</i> mundial tecnológico, existindo demanda para o consumo de novas soluções desenvolvidas pela indústria.	. A rápida obsolescência tecnológica faz com que as empresas necessitem provisionar caixa para o desenvolvimento de produtos e serviços. A gestão financeira deve ser cuidadosamente exercida, sob o risco do aumento do nível de endividamento.
<b>Trabalho</b>			. Mão-de-obra brasileira com <i>know-how</i> especializado. Profissionais com experiência e maturidade para a realização das atividades inerentes a uma operadora de telecomunicações, considerando-se a sua cadeia de valor.		. O alto nível de mão-de-obra especializada faz com que as tendências tecnológicas se convertam em soluções efetivas para o mercado.	



Continuação

Fatores	Nível Internacional	Nível Nacional (País)	Nível Indústria	Nível Companhia	Oportunidades	Ameaças
<b>POLÍTICOS</b>						
Urbanização		. Grande concentração da população brasileira nos centros urbanos.				. As operadoras privilegiam os investimentos nos grandes centros urbanos, podendo haver nichos de mercado interessante nas áreas rurais e não percebidos.
Estrutura Etária		. População brasileira envelhecendo, com o aumento da expectativa de vida. Aumento do percentual de pessoas acima dos 50 anos utilizando a internet e aparelhos celulares. . População jovem com maior acesso aos sistemas de comunicação (ex: aparelhos celulares e internet).		. Desenvolvimento de soluções com vistas ao atendimento à população adulta. Utilização de interfaces com a internet e os sistemas de televisão, oferecendo maior comodidade ao segmento adulto, especialmente para a terceira idade. . Desenvolvimento de soluções para a população jovem, possibilitando uma maior interatividade. Comercialização de aparelhos celulares com novos designs, objetivando o atendimento a esta camada da população.	. Possibilidade de desenvolvimento de produtos e serviços customizados, de acordo com a estrutura etária da população brasileira, o que permite a implantação de ações de retenção e fidelização pelas operadoras.	. A customização de produtos e serviços pressupõe o aumento dos investimentos. Portanto, a gestão financeira deve ser cuidadosamente exercida, sob o risco do aumento do nível de endividamento.
<b>SÓCIO-CULTURAIS</b>						
Estrutura e Dinâmica Social		Desigualdade na distribuição de renda no Brasil, onde as classes C, D e E apresentam baixa escolaridade e, conseqüentemente, remuneração reduzida.				. Custo para a exploração comercial de serviços de telecomunicações para a população de baixa renda. Apesar do número de pessoas que possuem telefone móvel estar aumentando, quando se leva em consideração a convergência de serviços de voz e dados, ainda existe um esforço educacional junto a uma considerável parcela da população brasileira, haja vista a exclusão digital ainda presente no país.

Tabela 35: : Implicações estratégicas dos fatores macro-ambientais relativos ao grupo estratégico, nos níveis político, econômico, demográficos e sócio-culturais

## **Oportunidades**

A avaliação das oportunidades do mercado de telecomunicações para a obtenção de melhor performance deve ser realizada levando-se em consideração as principais tendências do setor. O dinamismo da indústria está diretamente associado à evolução tecnológica, que possibilita o desenvolvimento de novas soluções e define as iniciativas de sucesso ou fracasso, dependendo da estratégia adotada pelas organizações que atuam no mercado.

A seguir, foram relacionadas as principais tendências desta indústria, ressaltando que algumas iniciativas de implantação já se encontram em andamento pelas operadoras estudadas.

### **Redes de Terceira Geração (3G)**

O novo regulamento de frequências para celulares da Anatel preparou o cenário para a licitação em 2007, com previsão de início das operações de redes 3G no primeiro semestre de 2008. Com o acesso em banda larga oferecido pelas redes 3G, os usuários que demandam a maior utilização de tráfego, como as grandes corporações, poderão desenvolver soluções mais sofisticadas e dar maior mobilidade para os seus colaboradores. Assim, estes fatores podem ocasionar uma onda de atualização das redes de celulares e o ingresso no mercado brasileiro de terminais mais modernos.

A terceira geração de padrões e tecnologias de telefonia móvel baseia-se nas normas da União Internacional de Telecomunicações (UIT), no âmbito do Programa Internacional de Telecomunicações Móveis (IMT-2000). Esta tecnologia possibilita que as operadoras ofereçam aos seus clientes uma ampla gama dos mais avançados serviços, considerando-se telefonia e a transmissão de dados a longas distâncias, tudo isto em um ambiente móvel. Ressalta-se que as redes 3G permitem a utilização de telefonia móvel de longo alcance e evoluíram para a incorporação de redes de acesso à internet em alta velocidade e vídeo-telefonia.

Segundo a *Global Mobile Suppliers Association*, até dezembro de 2007, cento e noventa redes 3G já operavam em quarenta países. Na Ásia, na Europa, no

Canadá e nos Estados Unidos, as empresas de comunicações utilizam a tecnologia W-CDMA, o que permite a utilização de terminais para a operação em redes 3G.

Devido aos custos para a adoção desta tecnologia, alguns países postergaram o processo de implantação das redes 3G. Para alguns deles, as redes não utilizam as mesmas frequências de rádio que as 2G, fazendo com que as operadoras tenham que investir em redes totalmente novas e licenciar novas frequências. Os Estados Unidos são uma exceção, uma vez que as empresas lá estabelecidas já operam serviços 3G na mesma frequência de outros serviços. Na Europa, os custos com licença em alguns países foram relativamente altos devido à limitação da quantidade de licenças nos leilões. Outros atrasos para a implantação da tecnologia deveram-se às despesas com atualização dos equipamentos para os novos sistemas.

No Brasil, a primeira operadora a oferecer 3G foi a Vivo, em 2004, com a tecnologia *Evolution –Data Optimized* ou CDMA 1X-EVDO. Em 2007, a Claro e a Telemig lançaram as suas redes 3G. Vale ressaltar que em dezembro de 2007 foi realizado o leilão das faixas de frequências no Brasil. Assim, as principais operadoras que atuam no mercado brasileiro, a **Vivo**, **Oi**, Claro e Tim conseguiram obter a licença para operação com cobertura nacional, além da Telemig Celular e da Brasil Telecom, que obtiveram a possibilidade de cobrir as suas respectivas regiões. Operadoras de menor porte também adquiriram licença 3G, como por exemplo, a CTBC, para fornecimento de serviços no Triângulo Mineiro e parte dos estados de Goiás, Mato Grosso do Sul e São Paulo e a Sercomtel Celular, que se valerá da tecnologia para a prestação de serviços nas cidades de Londrina e Tamarana.

### VoIP

O serviço VoIP também é conhecido como Voz sobre IP, Telefonia Internet, Telefonia em Banda Larga e Voz sobre Banda Larga. Consiste no roteamento de conversação humana com a utilização da internet ou qualquer outra rede de computadores baseada no protocolo de internet, o que torna a transmissão de voz mais um dos serviços suportados pela rede de dados.

Alguns analistas acreditam que a voz sobre IP (*Internet Protocol*) já não representa uma tendência. Porém, a realidade mostra o contrário. A telefonia IP e

o VoIP ainda têm grande potencial de crescimento no país, principalmente para o segmento corporativo. O uso massivo do Skype pelos usuários finais também ajudou a popularizar as vantagens de trafegar a voz na mesma rede de dados.

Como a tecnologia evolui mais rapidamente do que a sua cultura de adoção, no caso do VoIP não será diferente. A chegada das redes *wireless* servirá de base para a adoção de terminais que realizem chamadas em VoIP, mas também nas redes móveis. Dados da consultoria Analysys apontam que até 2012, a receita gerada por voz sobre IP sem fio será de 25,9 bilhões de dólares contra 18,8 bilhões de dólares através da utilização do método tradicional.

De acordo com a consultoria, a evolução das redes de dados EVDO e W-CDMA conferirão robustez para que as operadoras migrem o circuito de voz para o tráfego de dados por VoIP na telefonia celular.

Normalmente, existe barateamento de custo mediante a utilização de uma única rede para transportar dados e voz, especialmente se a empresa provedora possuir uma rede com capacidade subutilizada, permitindo o transporte de dados VoIP sem custo adicional. No geral, chamadas de VoIP para VoIP são gratuitas, enquanto que chamadas de VoIP para redes públicas podem gerar custo para o utilizador VoIP.

Este serviço pode facilitar tarefas difíceis em redes tradicionais. As chamadas entrantes podem ser roteadas automaticamente para um telefone VoIP, independentemente da localização da rede. O usuário pode, por exemplo, levar um telefone VoIP para uma viagem e, onde estiver, conectá-lo à internet para receber ligações, desde que a conexão seja rápida e estável. Como a tecnologia conta com a utilização da intranet, pode se valer de outros serviços como conversação de vídeo, mensageiros instantâneos, compartilhamento de arquivos e gerenciamento de listas telefônicas. Além disso, vale ressaltar que o custo das chamadas independe da localização geográfica e dos horários de utilização, parâmetros estes relevantes usados na cobrança pelas operadoras de telefonia fixa e móvel tradicionais.

Existem opiniões sobre a possível extinção do modelo tradicional de ligações de longa distância nacional e internacional (DDD e DDI) com a chegada do VoIP. A tecnologia ameaça, inclusive, os sistemas convencionais de telefonia, na medida em que os telefones IP chegarem aos lares dos brasileiros e os acessos em banda larga se popularizarem.

## Convergência de Serviços e Redes IMS

Outra tendência já preconizada há alguns anos começa e se tornar realidade com a consolidação do mercado de telecomunicações: a convergência de serviços. As operadoras passam a oferecer, em sua carteira, pacotes que integram voz, dados e imagem. A **Oi** e a Brasil Telecom foram pioneiras na exploração dessas sinergias, mas outros grandes grupos como a Telmex e a Telefônica já implantaram iniciativas claras de convergência de soluções para os seus clientes.

A **Embratel** e a NET já oferecem a solução de *triple play*, usando a rede da Embratel. Assim, o cliente pode contratar em um pacote TV a cabo, internet em banda larga e telefonia fixa.

A Telefônica, por sua vez, já conta com telefonia local e banda larga em São Paulo. Além de possuir metade da Vivo, comprou parte da TVA e entra na disputa pelo WiMax (ver a seguir). Já lançou oferta conjunta para os assinantes de banda larga (Speedy) e clientes **Vivo**.

Atualmente, a convergência de soluções, mediante a oferta de pacotes aos consumidores, pressupõe a utilização de redes distintas, dentro da mesma empresa ou de parceiros, ainda que sejam oferecidos serviços de forma integrada. Contudo, o futuro aponta para a utilização de uma rede única, de onde se derivarão soluções distintas, conforme as necessidades dos clientes. Inicialmente denominada de rede de próxima geração (NGN), essa plataforma agora é viabilizada pela sigla IMS (*IP Multimedia Subsystems*). Diversas operadoras estão investindo no desenvolvimento de suas redes, mas tudo indica que estes aportes de capital devem se intensificar nos próximos anos.

### Padrão WiMax

O termo WiMax significa *Worldwide Interoperability for Microwave Access* – Interoperabilidade Mundial para Acesso de Microondas, cujo objetivo é estabelecer a parte final da infra-estrutura de conexão de banda larga (*last mile*), oferecendo conectividade para uso doméstico e empresarial. Este padrão possui similaridade com o padrão Wi-Fi, já muito difundido, porém agrega mais recursos e conhecimentos, objetivando um melhor desempenho.

O funcionamento baseia-se na transmissão e recepção de ondas de rádio usado para a comunicação entre dispositivos de uso pessoal, como aparelhos celulares de última geração e computadores portáteis, mas também é utilizado para a comunicação de periféricos, como *scanners* e impressoras.

O padrão WiMax oferece conexão internet banda larga em regiões onde não existe infra-estrutura de cabeamento telefônico, recurso mais custoso. Portanto, existe um benefício econômico da utilização do padrão sem fio para redes, que pode ser auferido pelos países em desenvolvimento, de forma a aprimorar a sua indústria de telecomunicações.

A Intel liderou testes de WiMax no Brasil, desde 2004, em algumas cidades brasileiras, como Brasília (DF), Ouro Preto (MG), Mangaratiba (RJ) e Belo Horizonte (MG). Brasil Telecom, Vivo e Telefônica já possuem planos de implementação do WiMax no Brasil. Por sua vez, na Embratel, já existe um projeto de implantação deste padrão em andamento.

### **A Disputa pela Tela de TV**

As operadoras de telefonia fixa buscam novas estratégias para diversificar a sua atuação, uma vez que as receitas de voz estão cada vez mais pressionadas devido à presença de intensa competição no setor. A Telecom Itália anunciou em 2006 que gostaria de ser reconhecida como uma empresa de mídia e não de comunicações. As operadoras brasileiras acompanham esta tendência. Como exemplo, podemos citar a Telefônica, que adquiriu parte da TVA, com a finalidade de oferecer TV por assinatura. A Oi, por sua vez, obteve autorização da Anatel em 23 de outubro de 2007 para a aquisição da Way TV e, a partir de abril de 2008, esta empresa passou a chamar-se Oi TV. Esta aquisição possibilita que a Oi ofereça TV por assinatura e banda larga em Minas Gerais.

Os exemplos acima ilustram o aumento de escopo na prestação de serviço das operadoras brasileiras.

### **A Portabilidade**

Por decisão da Anatel, até o final de 2008, as operadoras de telecomunicações deverão adequar os seus sistemas, de forma a permitir a

portabilidade numérica dos seus terminais. Isto significa que um assinante de uma determinada operadora poderá se transferir para outra operadora, permanecendo com o mesmo número de telefone anteriormente utilizado. Esta decisão da Anatel reduz a barreira de saída dos clientes, uma vez que eles podem migrar para a operadora que estiver prestando o serviço com maior qualidade e praticando preços competitivos, mantendo o seu número de telefone. Os esforços para a manutenção da base de clientes das prestadoras deverão ser intensificados, sob o risco da perda de *market-share*.

### **Ameaças**

Conforme as tendências de mercado apresentadas anteriormente, as operadoras necessitarão priorizar as suas iniciativas, alinhadas à estratégia e à gestão financeira. Caso contrário, ocorrerá a perda de foco e desperdício de tempo e de recursos. Em um mercado altamente competitivo como o de telecomunicações, o investimento em projetos de forma dispersa e sem critérios previamente estabelecidos é um fator crítico de sucesso para o alcance das metas estratégicas. Portanto, diante de um cenário de intensas transformações, as organizações deverão definir o seu posicionamento na indústria para posterior alocação dos recursos, ressaltando que tais iniciativas não deverão comprometer a qualidade dos serviços já prestados.

Na próxima seção, é realizada uma avaliação comparativa, considerando-se a adoção dos modelos tradicional e relacional de análise estratégica.

## 5 Discussões dos resultados

Neste capítulo, foi realizada uma comparação dos resultados obtidos mediante as análises pelo método tradicional e relacional. Por meio deste estudo, foi possível identificar as contribuições das alianças e redes que podem auxiliar a tomada de decisão das operadoras de telecomunicações.

### 5.1. Confronto entre a análise “Tradicional” e a análise “Relacional”

Esta seção tem por objetivo responder a questão intermediária 9, transcrita a seguir:

Em quanto a confrontação entre a análise "tradicional" versus a análise "relacional" agrega valor, tomando-se como referência as estratégias dominantes e o desempenho das empresas estudadas?

Na Tabela 36, pode-se observar a comparação dos resultados obtidos pela aplicação das análises pelo método “tradicional” e “relacional”. Além disso, foram relacionadas as implicações que podem influenciar o planejamento estratégico do grupo formado pelas três empresas estudadas. Para a definição das oportunidades e ameaças, sob a ótica relacional, levou-se em consideração o Modelo SNA. Os resultados apurados evidenciam a contribuição das alianças e redes estratégicas, ao atenuarem as ameaças e potencializarem as oportunidades percebidas na ótica tradicional.



Análise Tradicional		Análise Relacional		Implicação Resultante
Fatores Macroambientais / Atores da Rede de Valor	Intensidade	Fatores Macroambientais / Atores da Rede de Valor	Intensidade	
1. Ameaça Real O movimento de globalização culminou no ingresso de grandes grupos estrangeiros no mercado de telecomunicações brasileiro, obrigando as operadoras locais a repensem a sua forma de atuação, a fim de manterem a competitividade.	ALTA	1. Oportunidade Potencial A formação de alianças estratégicas entre as empresas estrangeiras e as operadoras locais, favorecendo a troca de experiências e o desenvolvimento de soluções em conjunto. Possibilidade de atuação de empresas nacionais no mercado internacional.	ALTA	OPORTUNIDADE POTENCIAL ALTA
2. Oportunidade Real A rápida evolução tecnológica do setor, possibilitando o surgimento de novas soluções para os clientes.	MÉDIA	2. Oportunidade Real O estabelecimento de alianças estratégicas entre as operadoras e os seus fornecedores e complementos possibilita a agilização no processo de desenvolvimento de produtos e serviços, de forma a atender ao mercado, respeitando prazos e padrões de qualidade.	ALTA	OPORTUNIDADE REAL ALTA
3. Ameaça Real O acompanhamento das tendências do setor pressupõe a realização de altos investimentos pelas operadoras, o que pode comprometer o seu fluxo de caixa e gerar problemas operacionais.	MÉDIA	3. Oportunidade Real As alianças estratégicas entre as operadoras aumentam o poder de barganha junto aos fornecedores, melhorando o poder de negociação comercial, de forma a viabilizar novos projetos considerando níveis orçamentários aceitáveis.	MÉDIA	OPORTUNIDADE REAL MÉDIA
4. Oportunidade Real A presença de órgão regulador (Anatel), definindo as políticas e diretrizes da indústria. A disseminação das "regras do jogo" é realizada de forma transparente a todas as empresas participantes.	MÉDIA	4. Oportunidade Real A existência de regras claras auxilia os movimentos estratégico das redes, com o objetivo de aumentar o market share das empresas. Além disso, as alianças aumentam o poder de negociação das operadoras junto ao órgão regulador, no estabelecimento de novos regulamentos.	ALTA	OPORTUNIDADE REAL ALTA
5. Ameaça Potencial Interesses do governo local podem provocar alterações nas regras do setor, impactando na estratégia das operadoras.	ALTA	5. Ameaça Potencial Os fortes laços estratégicos estabelecidos entre as operadoras aumentam o seu poder de negociação junto ao governo, atenuando possíveis alterações nas regras vigentes.	MÉDIA	AMEAÇA POTENCIAL MÉDIA

Análise Tradicional		Análise Relacional		Implicação Resultante
Fatores Macroambientais / Atores da Rede de Valor	Intensidade	Fatores Macroambientais / Atores da Rede de Valor	Intensidade	
<p>6. Ameaça Real</p> <p>O aumento do nível de exigência dos consumidores, o que pode fazer com que migrem para outras operadoras, caso a qualidade na prestação de produtos e serviços da empresa atual não seja satisfatória.</p> <p>Obs: ameaça potencializada com a introdução do projeto de portabilidade, o que permitirá que o usuário permaneça com o número do seu terminal, independentemente da operadora.</p>	ALTA	<p>6. Oportunidade Real</p> <p>O estabelecimento de alianças estratégicas entre as operadoras e os seus fornecedores e complementos pressupõe o aumento da qualidade dos produtos e serviços, o que aumenta o índice de retenção de clientes e contribui para o aumento da carteira (base de clientes).</p>	ALTA	OPORTUNIDADE REAL ALTA
<p>7. Ameaça Real</p> <p>A intensa competição no setor, com a presença de grande número de empresas atuando nas áreas de concessão, conforme modelo de privatização.</p>	ALTA	<p>7. Oportunidade Real</p> <p>Apesar da presença do ambiente competitivo no setor, a formação das alianças reduz a quantidade de participantes, promove ganho de escala de clientes e fortalece a presença em determinados segmentos, como por exemplo, VoIP, telefonia de longa distância etc.</p>	ALTA	OPORTUNIDADE REAL ALTA
<p>8. Oportunidade Real</p> <p>A necessidade de realização de altos investimentos, pelos novos entrantes, para o ingresso na indústria de telecomunicações. Necessidade de contratação de equipamentos de infra-estrutura de rede, mão-de-obra especializada, sistemas de gestão e atendimento aos clientes.</p>	ALTA	<p>8. Oportunidade Real</p> <p>O estabelecimento das alianças estratégicas (fusões e aquisições) reduz a quantidade de participantes na indústria e aumenta o seu escopo de atuação no mercado, fortalecendo a barreira de entrada para novos entrantes.</p>	ALTA	OPORTUNIDADE REAL ALTA
<p>9. Ameaça Potencial</p> <p>A existência de empresas oferecendo serviços substitutos no mercado. Exemplo: a empresa Skype oferecendo o serviço VoIP.</p>	MÉDIA	<p>9. Oportunidade Real</p> <p>Os laços estabelecidos entre as operadoras e os seus parceiros, por exemplo, empresas de software, possibilitam o desenvolvimento de soluções (VoIP), para competir diretamente com os substitutos.</p>	ALTA	OPORTUNIDADE REAL ALTA
<p>10. Oportunidade Real</p> <p>O aumento no consumo de serviços de comunicação pela população brasileira. Exemplo: telefonia móvel, SMS (short message), internet, ligações de longa distância.</p>	ALTA	<p>10. Oportunidade Real</p> <p>As alianças estratégicas estabelecidas entre as operadoras e os seus atores da rede de valor favorece o atendimento da demanda com os padrões de qualidade e prazos requeridos.</p>	ALTA	OPORTUNIDADE REAL ALTA

Tabela 36: Confrontação das implicações estratégicas sob a ótica tradicional e relacional - análise das oportunidades e ameaças

Para descrição de cada item da tabela, foram considerados os fatores macroambientais, além da influência dos atores-chave da rede de valor das operadoras estudadas. Os itens da Tabela 36 são discriminados a seguir:

O **item (1)** sinaliza a presença da globalização no mercado de telecomunicações brasileiro, ressaltando a entrada dos grandes *players* estrangeiros, como por exemplo, os grupos Telmex (México), Telefônica (Espanha) e a italiana Telecom Italia. A partir do ingresso destas organizações no mercado, através da formação de alianças (fusões e aquisições), cria-se uma oportunidade de crescimento das empresas nacionais, através do aporte de capital, do desenvolvimento tecnológico e da troca de conhecimentos operacionais e de gestão.

Além disso, a globalização abre as portas para que as empresas nacionais atuem além das fronteiras brasileiras. Esta é uma estratégia em avaliação pela Oi, caso a fusão com a Brasil Telecom se concretize, conforme relatado pelo executivo, em entrevista, constituindo-se em uma **oportunidade potencial alta**:

*“... A Oi está atuando em três grandes frentes, atualmente. A primeira é a integração com uma operação móvel no norte, a Amazônia Celular. A outra frente consiste na fusão com uma outra operadora de grande porte, a Brasil Telecom. Por último, a realização de uma operação start up em São Paulo. O que aconteceu há 3 ou 4 anos atrás? A Oi trabalhou o “Projeto Sinergia”, integrando as operações fixa e móvel. Contudo, isto demandou tanta energia que as operações junto ao mercado ficaram prejudicadas. Perdeu-se um pouco de timing nessa história porque tínhamos que arrumar a casa. Eu acho que este é o grande desafio da empresa atualmente, conseguir trabalhar este três projetos (BrT, Amazônia e São Paulo) de uma maneira eficaz, sem prejudicar o posicionamento da empresa nas operações do dia-a-dia. Obviamente, a concorrência está acompanhando todo este processo e vai se aproveitar de alguma falha ou oportunidade mercadológica perdida, em decorrência da execução destes projetos. A Oi passará a atuar em todo o mercado nacional e, mais adiante, tem planos de ingressar no mercado internacional e isto certamente mexerá com a concorrência. Aquele pensamento com relação ao grupo dominante do mercado na América Latina, ou seja, os espanhóis e os mexicanos, se altera em função da intenção da Oi em competir internacionalmente.”*

O **item (2)** ressalta a evolução tecnológica da indústria, o que faz surgir novas soluções para os clientes. Neste sentido, as parcerias firmadas pelas operadoras envolvendo os fornecedores e os *complementors* se constituem uma **oportunidade real alta** de explorar as tendências de mercado, considerando-se as variáveis que são fatores críticos de sucesso neste mercado; a qualidade e o prazo de atendimento. Como exemplo de projetos que podem envolver as parcerias

supracitadas, podemos destacar as soluções que envolvem a convergência de serviços, as iniciativas envolvendo o padrão WiMax e VoIP, o desenvolvimento de conteúdo para a telefonia móvel, dentre outros.

Vale lembrar que a implantação dos novos projetos pressupõe a realização de investimentos substanciais, considerando-se as tendências do setor. As alianças celebradas entre as operadoras podem aumentar o poder de barganha junto aos fornecedores de infra-estrutura de rede e *softwares*, minimizando o nível de investimento realizado e adequando o orçamento de capital. Tal iniciativa constitui-se uma **oportunidade real média**, destacada no **item (3)**. A troca de equipamentos de telecomunicações (plataformas, estações etc.) ou a substituição de fornecedores constituem-se um processo oneroso para as prestadoras de serviços. Assim, conforme relatado pelo executivo da Alcatel-Lucent, o caminho mais natural é a customização dos equipamentos já contratados, o que reforça a importância do relacionamento entre as operadoras e os seus fornecedores.

Outro aspecto importante refere-se ao relacionamento entre as operadoras e o órgão regulador (Anatel). As resoluções da Anatel são de domínio público e estão disponíveis em seu *site*. Nelas, encontram-se as obrigações a serem cumpridas pelas operadoras, bem como as políticas, normas e diretrizes que norteiam o funcionamento da indústria. Além disso, algumas resoluções, antes da sua efetiva publicação, são submetidas à consulta pública, durante um período de tempo pré-determinado. Neste ínterim, é facultado às empresas emitirem opiniões e, caso pertinente, alterações são realizadas na minuta das resoluções para a publicação definitiva. Tal fato evidencia uma **oportunidade real alta**, conforme o **item (4)**, uma vez que as informações regulatórias são disponibilizadas às operadoras de forma equânime e sistemática, o que auxilia na elaboração dos planos estratégicos. Além disso, as alianças estabelecidas entre as empresas possibilitam o aumento do poder de negociação de cláusulas regulatórias junto à Anatel, com vistas à posterior publicação em definitivo.

Se os relacionamentos entre a Anatel e as operadoras possuem características que promovem a transparência na definição das regras e diretrizes, os interesses do governo podem provocar alterações na regulamentação vigente, impactando na estratégia das empresas prestadoras de serviços. A possível fusão da Oi com a Brasil Telecom é um bom exemplo. Pelo Plano Geral de Outorgas (PGO) atual, uma empresa não pode adquirir mais de uma licença, em uma

mesma região, para a prestação de serviços de telecomunicações (telefonia móvel ou fixa). Com a fusão das duas empresas, o PGO necessitará de alterações. Certamente, as conseqüências deste movimento estratégico estão sendo avaliadas pelo Ministério das Comunicações, assim como os possíveis benefícios que poderão ser auferidos pelos consumidores. A fusão criará uma grande operadora nacional, o que aumentará a competição junto aos grandes grupos estrangeiros presentes no Brasil, como a Telmex e a Telefônica. É inegável, portanto, que as alterações no PGO refletirão na estratégia das demais empresas, o que constitui uma ameaça potencial alta sob o enfoque tradicional. Tal situação pode ser atenuada, uma vez que as operadoras fortaleçam as alianças entre si, com o objetivo de aumentar o poder de negociação junto à Anatel (**item 5 – ameaça potencial média**). A Telmex, através da Embratel, já se manifestou sobre este processo de fusão, conforme reportagem divulgada no jornal O Globo, datada em 29 de julho de 2008. A seguir, os principais trechos:

*“ A Embratel, maior operadora de longa distância do país, criticou duramente a compra da Brasil Telecom (BrT) pela Oi (ex-Telemar) em documento enviado à Secretaria de Acompanhamento Econômico (Seae), órgão do Ministério da Fazenda. No parecer, a companhia – controlada pelo mexicano Carlos Slim, um dos homens mais ricos do mundo – pede contrapartidas à criação da supertele, como desagregação de rede, portabilidade numérica e acesso à última milha (o cabo que chega à casa do consumidor).*

*Segundo a Embratel, as justificativas apresentadas pela Oi para comprar a BrT não têm a devida fundamentação, e a Oi faz “aritmética torturada”. E afirma que as empresas celebraram o ato “aguardando a revogação da proibição legal”. A Embratel critica o fato de a Oi não ter mencionado que, com a rede da BrT, estará presente em 97% do território nacional, alcançando 140 milhões dos 180 milhões de brasileiros em 42 milhões dos 52,6 milhões de domicílios. Isso, afirmou, permitirá a Oi “fixar o preço que lhe confira maior lucro...*

*... A Embratel questiona a comparação feita pela Oi com as fusões no exterior ressaltando que, na Europa e nos EUA, a concentração no setor veio acompanhada de portabilidade numérica e desagregação de redes...”*

A Oi, por sua vez, se pronunciou em 30 de julho de 2008, conforme informe publicitário publicado no jornal O Globo:

*“ O processo de compra da Brasil Telecom pela Oi tem como objetivo criar uma plataforma brasileira de telecomunicações com capacidade de competir em igualdade de condições com multinacionais que atuam no Brasil. Como um dos principais rivais da Oi, o Grupo Mexicano (Telmex) dono da Embratel, Claro e Net não quer esta competição e traz argumentos contra a operação que não correspondem à verdade.*

*A operação será benéfica ao consumidor, e a Telmex terá um verdadeiro competidor para enfrentar. As versões da Telmex, que detém 92% de todas as linhas de telefonia fixa no México, 73% dos celulares e domina diversas operadoras na América Latina, são frágeis e desconsideram a inteligência do mercado brasileiro. A Oi vem a público para rechaçar as teses da empresa mexicana.*

- *A integração da Oi com a BrT não gera concentração no mercado de telefonia brasileiro, pois suas redes não são sobrepostas. Pelo contrário, ela intensificará a competição em todos os segmentos de mercado, principalmente na telefonia celular. Atualmente, neste segmento, apenas Claro (Telmex), TIM e VIVO possuem rede em todo o Brasil. A Oi será a quarta operadora com presença nacional. Com a união das estruturas de rede da Oi e da BrT, surgirá também o segundo backbone (rede de comunicação de dados) de abrangência em todo o Brasil, criando o primeiro e único competidor de alcance nacional frente ao backbone da Embratel (Telmex), o que contraria os interesses da companhia mexicana.*
- *Grandes disputas comerciais estão em curso em todos os países. Na América Latina e Caribe, por exemplo, o Grupo Mexicano abocanhou as operadoras locais na Argentina, Paraguai, Uruguai, Peru, Chile, Colômbia, Venezuela, Nicarágua, El Salvador, Honduras, Guatemala, Jamaica, República Dominicana, Porto Rico e também no Brasil, faturando cerca de R\$ 82 bilhões por ano. O Grupo Telmex hoje no Brasil traduz a união das seguintes empresas: Embratel, Net, Claro, Vésper, ATL, Americel, Tess, BCP, AT&T, BSE, Vivax e Big TV.*
- *Quem estabelece as tarifas de telefonia no Brasil é a Anatel, determinando repasse de ganhos de produtividade para o consumidor. A escala que a Oi obterá com a compra da BrT vai gerar redução de preços para os clientes ...*
- *A Oi já investiu R\$ 400 milhões para implantar a portabilidade numérica determinada pela Anatel, e está em fase de testes. Para a Oi, defensora do desbloqueio de celulares, esta medida favorece a livre escolha do consumidor, que poderá trocar de operadora e levar o seu número ...*
- *O processo para a compra da BrT segue estritamente as leis brasileiras e os trâmites regulatórios previstos. A operação, que depende de anuência da Anatel, é totalmente compatível com a Lei Geral de Telecomunicações (LGT), sendo necessária, no entanto, alteração no Plano Geral de Outorgas (PGO), cuja revisão periódica é prevista na legislação, e sua solicitação foi feita pelo Ministério das Comunicações como objeto de política pública setorial. Além disso, será apreciada pelas autoridades de defesa da concorrência (CADE, SEAE, SDE). Estes trâmites regulatórios estão em curso e contam com a participação da sociedade, que tem se manifestado de forma ampla na consulta pública promovida pela Anatel”.*

Como pode ser observado, a fusão da Oi com a BrT , caso se concretize, alterará o panorama da indústria atual.

No **item (6)**, é ressaltado o aumento do nível de exigência dos consumidores, uma vez que eles podem migrar para outras operadoras, caso não estejam satisfeitos com a qualidade do serviço da prestadora atual. No caso de telefonia móvel, no estado do Rio de Janeiro, o consumidor pode optar pela Oi, Vivo, Tim ou Claro. Para a realização das ligações de longa distância, pode-se optar pela Embratel, Intelig ou Oi. Com a introdução da portabilidade numérica, a migração de usuários entre operadoras poderá ser mais corriqueira, uma vez que

os números dos terminais poderão ser mantidos. Uma opção a ser adotada a fim de evitar a perda de clientes para outras operadoras é a melhoria da qualidade dos produtos e serviços mediante o estabelecimento de alianças com os fornecedores e *complementors*, o que corresponde a uma **oportunidade real alta**.

A grande quantidade de *players* denota o alto grau de competição na indústria. Neste cenário, as próprias operadoras têm a possibilidade de obter vantagens, estabelecendo alianças estratégicas entre si, de forma a aumentar a sua base de clientes e fortalecer determinados segmentos de mercado não antes trabalhados. Existe, portanto, uma **oportunidade real alta**, conforme o **item (7)**.

No que tange ao ingresso dos novos entrantes no mercado, vale lembrar da necessidade de altos investimentos para a contratação de equipamentos de infraestrutura de rede, além de mão-de-obra qualificada. A barreira de entrada para o ingresso de novos competidores se intensifica na medida em que existem alianças estratégicas previamente estabelecidas pelas empresas que já atuam no setor, fortalecendo o relacionamento com clientes, fornecedores, *complementors* e concorrentes, de acordo com o **item (8) – oportunidade real alta**.

Quanto à ameaça dos produtos substitutos, as operadoras podem estabelecer parcerias com fornecedores e *complementors* para o desenvolvimento daqueles que possuem maior potencial de redução da base de clientes. É o caso do VoIP. Apesar de a Skype oferecer inicialmente o serviço de voz por meio da internet, as grandes operadoras já o incorporaram no seu *portfolio* de serviços, constituindo-se em uma **oportunidade real alta (item 9)**.

Por fim, o **item 10** ressalta o aumento da demanda por serviços de comunicação, como por exemplo, a utilização da internet e do e-mail. O número de telefones celulares em funcionamento supera o número de terminais fixos e as alianças estratégicas estabelecidas entre as operadoras e os atores da sua rede de valor possibilitam o atendimento da demanda crescente, considerando prazos e padrões de qualidade pré-determinados, o que configura uma **oportunidade real alta**.

A Figura 45 apresenta a comparação gráfica das análises de cada item relacionado na Tabela 36, considerando-se os resultados obtidos pela ótica “tradicional” e “relacional”. Para o primeiro caso, os itens estão numerados de 1 a 10 e circundados com linhas tracejadas. Quanto à análise “relacional”, os itens

estão circundados com linhas cheias. O tamanho dos círculos representa a intensidade das implicações estratégicas (baixa, média ou alta).

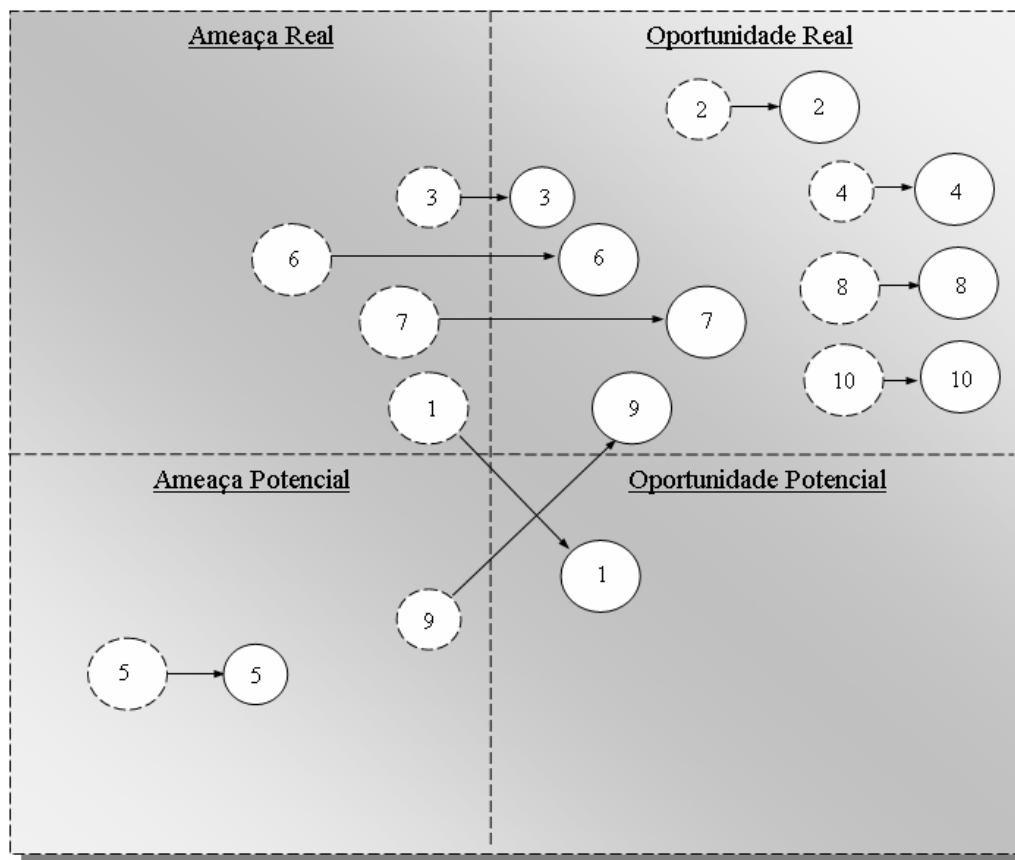


Figura 45: Comparação gráfica das análises “tradicional” e “relacional”

Conforme pode ser observado, as alianças estratégicas exercem influência significativa na indústria. Ameaças reais diagnosticadas na análise pelo método “tradicional” podem se configurar como oportunidades reais sob a ótica “relacional” (itens 3, 6 e 7).

Neste sentido, ameaças reais podem se configurar em oportunidades potenciais (item 1). Por sua vez, oportunidades reais são potencializadas (itens 2 e 4) e ameaças potenciais são mitigadas (item 5) e também se tornam oportunidades reais (item 9).

No próximo capítulo, são apresentadas as conclusões do presente estudo.



## 6 Conclusões

É inegável que um dos setores no Brasil que mais sofreram transformações nos últimos anos foi o de telecomunicações. Privatização, o incremento da competição com a chegada das multinacionais e a atuação da Anatel são alguns exemplos de iniciativas que tornam esta indústria singular no mercado nacional. E, neste contexto, ganham importância as alianças e as redes estratégicas estabelecidas entre as operadoras com os seus atores-chave.

Este estudo teve como objetivo identificar por meio de quais características das suas alianças e redes, a Embratel, a Oi e a Vivo obtêm vantagem competitiva na indústria de telecomunicações brasileira. As três empresas foram escolhidas devido à sua representatividade no setor, mais especificamente, nos segmentos de telefonia de longa distância (nacional e internacional) e de telefonia fixa e móvel.

O objetivo desta pesquisa foi plenamente atendido. Para a identificação das características das alianças e redes das três operadoras, utilizou-se o Modelo GI e o Modelo SNA. Devido à similaridade das três empresas em suas capacidades estratégicas, incluindo o comprometimento de recursos e a posição de mercado, concluiu-se que elas pertencem ao mesmo grupo estratégico na indústria. Todas as empresas ressaltaram que a **qualidade dos serviços prestados** é um componente importante na formulação de sua estratégia. Além disso, foi enfatizado que o **desenvolvimento de produtos e serviços** constitui um dos principais processos das operadoras.

O resultado da análise dos fatores macroambientais e a participação dos atores-chave na indústria identificaram a presença de ameaças às empresas estudadas, sob a ótica do modelo “tradicional”. Contudo, ao analisarmos as mesmas variáveis, considerando-se a ótica relacional, observou-se que tais ameaças, na realidade, são amenizadas e, em diversos casos, constituem-se oportunidades, as quais, uma vez devidamente exploradas, permitirão às empresas obterem vantagem competitiva sustentável. Além disso, as oportunidades

percebidas na análise “tradicional” foram potencializadas ao serem estudadas sob a perspectiva “relacional”.

Com relação às alianças estabelecidas pelas três operadoras, foi observada a presença de parcerias principalmente com os clientes, fornecedores, concorrentes e *complementors*. Quanto aos substitutos e novos entrantes, não foram identificadas ameaças. As alianças estratégicas inibem a ação de novas empresas que ingressam no mercado. Acordos comerciais celebrados com clientes, fornecedores e *complementors*, contratos firmados com os concorrentes (ex: interconexão) e o relacionamento com os órgãos governamentais, como a Anatel, fazem com que a Embratel, Oi e VIVO estabeleçam barreiras de entrada junto às empresas que pretendem ingressar no mercado. Aliado a isto, existe uma barreira natural que consiste nos altos investimentos necessários para o ingresso no setor.

O presente estudo de caso pode ser considerado um desafio uma vez que, além da avaliação das implicações estratégicas das alianças e redes para três grandes operadoras brasileiras, considerou-se a sua influência em uma empresa multinacional fornecedora de equipamentos de telecomunicações, a Alcatel-Lucent. Neste caso, observou-se que as alianças estabelecidas pelas operadoras impactam a sua estratégia, conforme divulgado pelo executivo entrevistado, durante a etapa de levantamento de informações complementares por meio de entrevistas:

*“Quando ocorre a fusão / aquisição de operadoras, o número de participantes no mercado se reduz. Com isso, a Alcatel-Lucent necessita realizar esforços adicionais, a fim de manter as suas margens.”*

(Executivo Alcatel-Lucent).

O estudo também demonstrou a importância das alianças estratégicas para a obtenção de vantagem competitiva na indústria e deu visibilidade à complexa tarefa de gerenciamento das empresas de telecomunicações. Ainda assim, vale ressaltar as percepções relatadas pelos executivos das três operadoras, uma vez questionados sobre a importância destas alianças:

*“Fundamental. As alianças estratégicas é que vão garantir a sobrevivência da empresa, tanto para o desenvolvimento de produtos e serviços quanto para o direcionamento de recursos para futuros investimentos.”*

(Executivo Embratel).

*“Eu vejo como fundamental, estratégico, necessário, inevitável. Aí, a gente vai pelo aspecto tecnológico, da convergência. A convergência das telecomunicações, para mim, tem um viés muito mais econômico do que tecnológico e é um econômico restritivo, não necessariamente de ganho mas de defesa das bases e das rentabilidades. Quando a gente pensa em convergência, o cliente, por um pacote, quer pagar menos. Então, por que vou fazer isso? Porque eu vou reter o crescimento do meu concorrente que não tem (oferece) o produto. Então, nesse sentido, eu vejo como super importante as alianças...”*

(Executivo VIVO).

*“Eu acho que aliança é tudo nesse mercado de telecomunicações. Sozinho, não chegaremos a lugar nenhum. Olhando para dentro de casa, a fixa sem a móvel não vai a lugar nenhum, ou seja, quanto mais serviços você oferecer para o cliente, melhor. E acho que você tem que estabelecer parcerias, sim; porque sem os nossos fornecedores de roteadores, de modems, de aparelhos, não somos nada. E até as alianças estratégicas com as outras empresas. Se você atua em dezesseis estados e necessita de parcerias para atuar em outras regiões, você deve buscá-las. E, isto inclui as alianças com os concorrentes, objetivando a participação em determinado negócio...”*

(Executiva Oi).

*“Dadas as características atuais do mercado, eu acho que quem não tiver um bom gerenciamento das alianças de sua empresa está fora. Vemos o caso da Tim, que provavelmente deverá ser incorporada por alguém e o caso da Oi, que busca uma fusão com a Brasil Telecom, a fim de competir com os grandes grupos que se formaram. Então, a formação de alianças é fundamental para a sobrevivência do negócio...”*

(Executivo Oi).

O trabalho, sob o ponto de vista acadêmico, contribuiu para a análise estratégica “relacional” na indústria de telecomunicações. O Modelo SNA, proposto por Macedo-Soares (2002), se revelou pertinente, de acordo com o escopo de pesquisa adotado.

Com relação ao ponto de vista empresarial, este estudo de casos múltiplos auxilia os gestores na tomada de decisão, considerando as implicações das alianças e redes na estratégia das organizações. Este trabalho pode ser extrapolado para outras indústrias, respeitando-se as características e peculiaridades inerentes de cada uma delas.

Quanto às limitações da pesquisa, entendemos que não comprometeram o resultado do trabalho uma vez que, conforme relatado no Capítulo 3, estas foram superadas mediante a aplicação da triangulação dos métodos, conforme proposto por Yin (1996). Logo, foi realizada pesquisa documental, levantamento de percepções por meio de questionários, além de coleta de informações

complementares por intermédio de entrevistas. Além disso, houve a observação participativa do autor.

O levantamento de informações revelou que as três empresas possuem oportunidades de melhoria nos seus processos internos. Portanto, como futuras pesquisas, sugerimos o estudo das alianças e redes com o objetivo de alavancar os processos internos das operadoras e, com isso, aumentar a sua vantagem competitiva no mercado.

No decorrer das análises das empresas, foi mencionada a intenção futura da Oi de competir no mercado externo, após a possível fusão com a Brasil Telecom. Uma segunda sugestão de pesquisa, portanto, consiste no estudo das alianças e redes estratégicas com vistas a competir no mercado internacional de telecomunicações. Esta proposta de estudo é muito interessante, uma vez que a padronização e a regulação das ondas de rádio e de telecomunicações internacionais são regidas pela União Internacional de Telecomunicações (UIT), o que pode revelar novas possibilidades de parcerias entre as operadoras nacionais, o órgão regulador e as *carriers* estrangeiras, configurando-se como um estudo instigante e desafiador.

Finalmente, não foi identificado nenhum mecanismo formal de gerenciamento **preventivo** das alianças. Em alguns casos, são aplicadas pesquisas de satisfação de clientes, conforme relatado pelo executivo da Alcatel-Lucent. Contudo, tal iniciativa não possibilita a adoção de ações prévias, objetivando a minimização do desgaste do relacionamento entre as empresas parceiras. O estudo de possíveis modelos de gestão das alianças pode se configurar em outra proposta interessante de estudo.

O dinamismo da indústria de telecomunicações é um fato. A rápida obsolescência tecnológica, o alto nível de exigência dos consumidores e a presença do órgão regulador contribuem para a velocidade das transformações do setor. Cenário perfeito para o estudo das alianças e redes estratégicas.

## 7

### Referências bibliográficas

ABRAFIX. **Contém textos e apresentações sobre o segmento de telefonia fixa.** Disponível em: <<http://www.abrafix.org.br/>>. Acesso em: jan 2008.

ACEL. **Contém textos e apresentações sobre o segmento de telefonia celular.** Disponível em: <<http://www.acel.org.br/>>. Acesso em: jan 2008.

ALCATEL-LUCENT. **Contém textos e apresentações sobre a empresa.** Disponível em: <<http://www.alcatel-lucent.com.br/>>. Acesso em: mai 2008.

ANATEL. **Contém textos e apresentações sobre a indústria de telecomunicações brasileira.** Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/>>. Acesso em: abr 2008.

AUSTIN, J. E. **Managing in Developed Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques.** Nova York: The Free Press, 1990.

BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage.** Prentice Hall, 2ª ed., 2001.

BASTOS, S. A. P. **A Influência dos Fatores Macro Ambientais no Desempenho de Concessões de Serviços Públicos: Estudo de Casos da CEG e da CEG RIO.** Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica. Dissertação de Mestrado, 2006.

BRANDENBURGER, A.M.; NALEBUFF, B. J. **Co-opetition,** New York: Doubleday, 1997.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Lista Qualis de Periódicos.** Disponível em: <<http://www.qualis.capes.gov.br/>>.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Creating Corporate Advantage. **Harvard Business Review**, p. 71-83, May-June 1998.

CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures. In: **Cooperative Strategies in International Business**. Lexington (MA): Lexington Books, p. 3-28, 1988.

COUTINHO, R.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. Gestão Estratégica com Responsabilidade Social: Arcabouço Analítico para Auxiliar sua Implementação em Empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, p. 75-96, 2002.

CVM. **Contém informações financeiras sobre as três operadoras de telecomunicações estudadas.** Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/>>. Acesso em: fev 2008.

DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J.; GUNTHER, R. **Wharton on Dynamic Competitive Strategy**. USA: John Wiley & Sons, 1997.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering**, Boston (MA): Harvard Business School Press, 1998.

EISENHARRDT, K. M. Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory. **Academy of Management Journal**, v. 31, n. 4, p. 737-770.

EMBRATEL. **Contém textos e apresentações sobre a empresa.**

Disponível em: <<http://www.embratel.com.br/>>. Acesso em: mai 2008.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2005**

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2006**

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2007**

GALASKIEWICZ, J.; ZAHEER, A. Networks of Competitive Advantage. **Research in the Sociology of Organizations**. Jai Press Inc., v. 16, p. 237-261, 1999.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisas. 3ª. ed. São Paulo: **Atlas**, 1991.

GOMES-CASSERES, B. **The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1996.

HALINEN, A.; TÖRNROOS, J. Using Case Methods in the Study of Contemporary Business Networks. **Journal of Business Research**, v. 58, p. 1285-1297.

HOFER, C.; SCHENDEL D. E. **Strategy Formulation: Analytical Concepts**. West, St. Paul, MN, 1978.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**. Editora Campus, 10ª. Ed., Rio de Janeiro, 1997.

LAVILE, C.; DIONNE, J. **A Construção do Saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

LEITE, J. C. **Alianças e Redes Estratégicas no Setor de Downstream de Petróleo no Brasil**. Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica. Dissertação de Mestrado, 2004.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. An Integrative Model for Strategic Management Analysis: Application to Organizations in Brazil. In: **Proceedings of INFORMS-KORMS 2000 Conference**, Seoul, p. 460-467, 2000.

\_\_\_\_\_. Strategic Alliances and Networks: Conceptual Tools for Strategic Assessments. **Proceedings of GBATA 2002 Conference**, 2002.

\_\_\_\_\_. et al. Website: Disponível em: <<http://www.strategy-research.com>>. Acesso em: 2007.

\_\_\_\_\_. TAVARES, M. G.. Alianças e Redes Estratégicas: As Tendências das Empresas Líderes no Brasil. **Revista do BNDES**, n. 19, jun-2003.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 6ª. Ed., editora Atlas, 1998.

MILES, R. E. et al. Organization Strategy, Structure and Process. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes – Estrutura em Cinco Configurações**. Editora Atlas, 2ª. ed., São Paulo, 2003.

\_\_\_\_\_; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

Oi. **Contém textos e apresentações sobre a empresa**. Disponível em: <<http://www.oi.com.br/>>. Acesso em: abr 2008.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2005**

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2006**

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2007**

OLIVEIRA, M.; MAÇADA, A. C. G.; GOLDONI, V. Análise da Aplicação do Método de Estudo de Caso na Área de Sistemas de Informação. **Anais do 30º. ENANPAD**, 2006.



OLIVEIRA, R. **O Reposicionamento Estratégico das Operadoras de Telefonia Fixa Frente à Reconfiguração da Indústria de Telecomunicações no Brasil.** Rio de Janeiro, Universidade Federal do Rio de Janeiro - COPPEAD. Dissertação de Mestrado, 2006.

PARISE, S. **The Effects of Resource Exchange and Partner Roles on Alliance Performance.** Boston: 2000. Tese de Doutorado – School of Management, Boston University, Boston (MA), 2000.

PIRES, J. C. L.; DORES, A. B. Fusões e Aquisições no Setor de Telecomunicações: Características e Enfoque Regulatório. **Revista do BNDES**, n. 14, dez 2000.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO. **Normas para Apresentação de Teses e Dissertações.** Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2001.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**, New York: The Free Press, 1980.  
\_\_\_\_\_. How Competitive Forces Shape Strategy. **Harvard Business Review**, p. 137-145, Mar – Apr 1979

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Competindo pelo Futuro. **Harvard Business Review**, p. 3-8, Jul – Ago 1994.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 3-15, May – June 1989.

RITALA, P. The Ambiguous Role of Competition in Interfirm Relationships. **Proceedings of EURAM 2007 Annual Conference.** Paris, France, May 16-19, 2007.

SILVA, E. P. C. **Alianças Estratégicas na Indústria de Telecomunicações**: Um Estudo de Caso da Embratel no Mercado de Longa Distância Nacional. Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica. Dissertação de Mestrado, 2007.

TAUHATA, Tatiana. **Implicações Estratégicas das Redes de Relacionamento**: Estudo de Caso da Unidade de Minério de Ferro da Cia Vale do Rio Doce. Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica. Dissertação de Mestrado, 2002.

TELECO: **Contém textos e apresentações sobre a indústria de telecomunicações brasileira**. Disponível em:  
<<http://www.teleco.com.br/>>. Acesso em: abr 2008.

TELETIME: **Contém textos e apresentações sobre a indústria de telecomunicações brasileira e tendências mundiais do mercado**. Disponível em: <<http://www.teletime.com.br/>>. Acesso em: abr 2008.

TROCCOLI, I. R. **Gerenciando Grupos Estratégicos**: Arcabouço para a Análise das Implicações Estratégicas das suas Redes de Relacionamentos. Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica. Tese de Doutorado, 2003.

TURBAN, E.; ZHOU D.; MA J. **A Group Decision Support Approach to Evaluating Journals**. University of Hong Kong, p. 31-44, apr 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 1ª ed.. São Paulo: **Atlas**, 1998

VIVO. **Contém textos e apresentações sobre a empresa**. Disponível em: <<http://www.Vivo.com.br/>>. Acesso em: 16 mar 2008.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2005**

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2006**

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2007**

YIN, R. K. **Case Study Research – Design and Methods**. Londres:  
SAGE Publications, 1996.

## 8 Anexos

### **Anexo I:** Questionário para preenchimento através de acesso à internet



#### **Questionário de Pesquisa em Alianças e Redes Estratégicas**

**“As Implicações Estratégicas das Alianças e Redes na Obtenção de Vantagem Competitiva no Setor de Telecomunicações do País – Um Estudo de Caso nas Empresas Embratel, Oi e Vivo“**

#### **Objetivos:**

O principal objetivo deste questionário é levantar as percepções sobre a influência das redes de relacionamento, aqui representadas por alianças inter-organizacionais de cunho estratégico e duradouro nas empresas Embratel, Oi e Vivo, de forma a obtenção de vantagem competitiva no setor de telecomunicações brasileiro.

#### **Participantes:**

Representantes das empresas estudadas, dos diversos níveis hierárquicos, que participem dos processos de tomada de decisão empresarial. Devem participar executivos de alta gerência, gerentes gerais, gerentes de divisão e de demais áreas, além de funcionários envolvidos no processo decisório.

### **Resultados Esperados:**

Respostas que retratem de maneira fiel as percepções dos gestores das empresas pesquisadas, a respeito dos impactos das diversas alianças/redes estabelecidas por estas empresas.

*Não é necessário responder a todas as perguntas. Caso você não saiba a resposta de uma determinada pergunta, pode deixá-la em branco.*

### **Confidencialidade:**

Este estudo de casos múltiplo possui objetivo e interesse estritamente acadêmicos e os dados e percepções levantados serão utilizados somente para o desenvolvimento desta pesquisa, conduzida pelo autor e pelo Departamento de Administração da PUC-RJ, sob a orientação da profa. Dra. T. Diana L. v. A. de Macedo Soares. Sob nenhuma hipótese serão divulgados ou repassados dados ou informações fornecidos pelos entrevistados, nem serão estes utilizados para outra finalidade senão a acadêmica aqui proposta. Os resultados finais desta pesquisa poderão conter fragmentos das opiniões dos respondentes. Entretanto, garantimos que a identidade dos respondentes não será revelada e não consideraremos nenhuma resposta ou comentário como posição “oficial” da empresa.

Caso tenha maior interesse no assunto, objeto de estudo, visite o site **[www.strategy-research.com](http://www.strategy-research.com)**

### **O que é desejado no final:**

Que as respostas do questionário retratem de maneira fiel quais as percepções dos gestores das três empresas estudadas a respeito dos impactos das redes/alianças estratégicas estabelecidas pelas empresas. Enfatizamos que este questionário não é um teste, onde deveriam ser dadas as “respostas certas”, mas sim um instrumento de coleta de dados que tenta retratar, de forma fiel, a posição de sua empresa em relação às redes/alianças estratégicas.

**Instruções para preenchimento:**

- 1) Para responder às questões, assinale no espaço reservado para a mesma.
- 2) Quando for o caso, múltiplas respostas poderão ser assinaladas.
- 3) Se alguma questão não puder ser respondida por alguma razão, seja confidencialidade, falta de informação ou qualquer outra, apenas ignore-a. Solicitamos apenas que não deixe de responder às demais questões, pois toda e qualquer informação fornecida será essencial para o desenvolvimento desta pesquisa.
- 4) Caso seja de seu interesse, quaisquer informações complementares e adicionais poderão ser enviadas em anexo a este questionário.
- 5) Atenção! Algumas questões contêm instruções especiais de preenchimento.

A maioria das perguntas será feita com respostas do tipo: “Avalie a seguinte afirmação”, sendo que do lado direito de cada afirmação estarão dispostos 5 quadrados para marcar-se (com um “X”) a opção que melhor reflete a visão do pesquisado, em ordem crescente de concordância, conforme exemplo abaixo:

**Exemplo de estrutura das questões:**

Não se aplica	AFIRMAÇÃO	DC	D	ND NC	C	CC

**Legenda:**

<b>DC</b>	<b>Discordo Totalmente</b>
<b>D</b>	<b>Discordo</b>
<b>ND/NC</b>	<b>Não Discordo, Nem Concordo</b>
<b>C</b>	<b>Concordo</b>
<b>CC</b>	<b>Concordo Totalmente</b>

## Estrutura do Questionário

O questionário possui 38 questões e está estruturado da seguinte forma:

- ❖ Introdução: identificação do respondente (confidencial)
- ❖ Parte 1: busca identificar a estratégia da empresa
- ❖ Parte 2: busca identificar a participação da empresa estudada em redes e alianças estratégicas
- ❖ Parte 3: visa obter mais informações sobre as redes e alianças estratégicas: estrutura, composição e modalidades.
- ❖ Parte 4: busca identificar o impacto da formação das alianças e redes estratégica na cadeia de valor genérica das empresas estudadas.

O preenchimento deste questionário deve levar cerca de 30 minutos e requer um pouco de atenção para as definições utilizadas. Agradeço muito pela disponibilização do seu tempo e colaboração.

### **Identificação do Respondente**

Nome da Empresa:

Área:

Cargo:

Deseja receber os dados consolidados desta pesquisa?

Sim	Não

Em caso positivo, preencha os campos abaixo para correspondência:

Nome (opcional):

E-mail (opcional):

Endereço para correspondência (opcional):

---



---

### Parte 1 – Estratégias da Empresa

1. Qual é a estratégia competitiva utilizada pela **SUA EMPRESA**, no setor de telecomunicações (marque com um **“X”** somente em uma opção) ?

Não possuímos fontes de diferenciação	Preço diferenciado (alto ou baixo)	Desenho de negócios diferente	Excelente suporte no pós-venda	Alta qualidade na prestação do serviço	Marca forte

2. Qual é o escopo de serviços vertical da **SUA EMPRESA** (marque com um **“X”** somente em uma opção) ?

Focado na distribuição e logística	Focado na comercialização e marketing	Inclui formas de verticalização em canais diretos	Inclui formas de verticalização em canais indiretos

3. Qual o Stakeholder mais privilegiado pela **SUA EMPRESA** (marque com um **“X”** somente em uma opção) ?

Privilegia o interesse dos empregados	Privilegia o interesse dos acionistas	Privilegia o interesse dos clientes	Privilegia o interesse da comunidade	Não privilegia quaisquer interesses



## **Parte 2 – Participação da empresa em Alianças e Redes Estratégicas**

### ***Definição:***

*Alianças estratégicas* são arranjos voluntários ou parcerias entre empresas, envolvendo troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. São consideradas estratégicas quando contribuem diretamente para a vantagem competitiva da empresa.

**Exemplos de alianças:** joint ventures, parcerias de P&D em conjunto, contratos de prestação de serviços de longo prazo, contratos de fornecimento de longo prazo etc.

4. Avalie a seguinte afirmação: “a participação em alianças e redes é parte fundamental da estratégia das atividades de comercialização de serviços de telecomunicações pela **SUA EMPRESA.**”

Não se aplica	DC	D	ND DC	C	CC

5. Quais os fatores determinantes para o estabelecimento de alianças estratégicas na empresa em que você trabalha atualmente? Marque com um “X” **no máximo três opções:**

Acesso à gama de informações proporcionada por novos relacionamentos	
Acesso ao capital social proporcionado por novos relacionamentos	
Economias de escalas	
Aprendizagem com parceiros	
Gerenciamento de riscos	
Compartilhamento de custos	
Redução de custos de entrada em novos mercados	
Redução de custos de entrada em novos clientes	
Gerenciamento de incertezas	
Compartilhamento de recursos / competências complementares	
Estreitar relações comerciais	
Não se aplica	

**Definição:**

*Aliança bilateral é aquela mantida entre somente duas empresas. Por exemplo, a sua empresa e um parceiro.*

*Aliança multilateral é aquela mantida com mais de duas empresas. Por exemplo, a sua empresa e diversos fornecedores.*

*“Complementor” é definido como aquele participante ou ator que fornece um produto ou serviço que constitui um complemento tal que, quando associado ao seu produto, tornam-no mais valioso a seus clientes. Ex.: na indústria de informática, a venda de microcomputadores pessoais é um “complementor” para as vendas de software, ou seja, quando a Dell vende microcomputadores, a Microsoft se beneficia, pois os seus softwares são vendidos também.*

**Tipos de Alianças**

6. As alianças estratégicas que SUA EMPRESA participa são tipicamente (marque com um **“X”** somente em uma opção):

Bilaterais	
Multilaterais	
Ambos	
Não participa de alianças	

7. Caso a sua resposta tenha sido **alianças estratégicas multilaterais**, quais são os principais participantes destas alianças?

Cientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	Complementors

Outros – especificar:

---



---

9. Selecione os três principais tipos de alianças mais utilizados pela SUA EMPRESA, com cada tipo de parceiro abaixo (marque três “X” para cada Tipo de Parceiro):

Tipo de Aliança/ Tipo de Parceiro	Cientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	Complementors
Fusões e Aquisições						
Joint Ventures						
Participação Acionária Cruzada						
Investimento Acionário Minoritário						
Acordo/ Contrato de Fornecimento de Longo Prazo						
Pesquisa e Desenvolvimento em Conjunto						
Desenvolvimento / Co-produção						
Comercialização / Marketing em Conjunto						
Licenciamento de Patente ou Know-How						
Acordo/ Contrato de P&D						

Acordo/ Contrato de Forneciment o de Outros Produtos						
Acordo/ Contrato de Prestação de Serviços						
Acordo/ Contrato de Forneciment o Spot ou Curto Prazo						

## Redes Estratégicas

### Definição:

*Redes Estratégicas* são um conjunto de relacionamentos da empresa, tanto horizontais como verticais, com outras organizações – fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades – incluindo relações que atravessam as fronteiras de indústrias e países. São compostas de laços inter-organizacionais duradouros (no caso desta pesquisa, designados de aliança), de significado estratégico, ou seja, que contribuam para a vantagem competitiva da empresa.

10. Considerando a definição de redes estratégicas acima, avalie cada uma das seguintes afirmações:

Não se aplica	AFIRMAÇÃO	DC	D	ND NC	C	CC
	1. “A inserção da sua empresa em redes de relacionamento (envolvendo entidades tais como fornecedores, clientes, <i>complementors</i> etc.) tem impacto em sua estratégia e no desempenho global da empresa.”					

	2. “A participação da sua empresa em redes estratégicas e não apenas em uma aliança, pode constituir/ representar maiores <b>oportunidades</b> potenciais/ reais.”					
	3. “A participação da sua empresa em redes estratégicas e não apenas em uma aliança, pode constituir/ representar maiores <b>ameaças</b> potenciais/ reais.”					
	4. “A sua empresa em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, não constitui nem representa maiores oportunidades ou ameaças.”					
	5. “A existência de grande quantidade de relações entre os componentes da rede de valor constitui uma forte barreira à entrada de novos participantes da indústria de telecomunicações.”					

**Definição:**

**Redes de Valor:** rede constituída pela empresa (ou indústria) focal, seus complementares, competidores, fornecedores e outros. Esta rede funciona como “mapa esquemático”, que representa todos os participantes do ambiente de negócios e as interdependências entre eles.

Definem-se **oportunidades** como potenciais de ganhos proporcionados por fatores macroambientais ou estruturais da indústria, externos à empresa (por exemplo: políticos, econômicos, sociais) e **ameaças** como potenciais de perdas, riscos ou mudanças desfavoráveis decorrentes dos mesmos fatores.

## 11. Avalie esta afirmação:

“A inserção da SUA EMPRESA em redes/alianças estratégicas é importante para a estratégia da empresa.”

Não se aplica	DC	D	ND DC	C	CC

Caso concorde com esta afirmação, quais são os principais parceiros da SUA EMPRESA nessas alianças?

Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	Complementors

12. Avalie esta afirmação:

“As alianças estratégicas estão mudando a intensidade (para maior ou para menor) da competição no mercado de telecomunicações .”

Não se aplica	DC	D	ND DC	C	CC

13. Caso você concorde com a afirmação acima, em que sentido você vê essas mudanças?

---



---



---

### **Parte 3: Estrutura das Redes / Alianças**

***Definição:***

*Escopo* refere-se à amplitude ou alvo ou abrangência da aliança/rede em termos de mercado geográfico, grupos de clientes ou segmento de mercado. Quanto mais focada ou específica for a aliança/rede, mais restrito é o seu escopo.

14. Quanto ao escopo (amplitude e número de alianças), as redes estabelecidas da SUA EMPRESA são (marque apenas uma opção para cada Tipo de Parceiro):

<b>Classificação</b>			
<b>Tipo de Parceiro</b>	<b>Amplas (muitas alianças)</b>	<b>Restritas (poucas alianças)</b>	<b>Não se aplica</b>
Clientes			
Fornecedores			
Concorrentes			
Substitutos			
<i>Complementors</i>			
Novos Entrantes			

15. Quanto ao escopo geográfico, as redes estratégicas são (marque apenas uma opção para cada Tipo de Parceiro):

<b>Classificação</b>				
<b>Tipo de Parceiro</b>	<b>Locais</b>	<b>Regionais</b>	<b>Globais</b>	<b>Não se aplica</b>
Clientes				
Fornecedores				
Concorrentes				
Substitutos				
<i>Complementors</i>				
Novos Entrantes				

**Definição:**

**Redes de Valor:** rede constituída pela empresa (ou indústria) focal, seus complementares, competidores, fornecedores e outros. Esta rede funciona como “mapa esquemático”, que representa todos os participantes do ambiente de negócios e as interdependências entre eles.

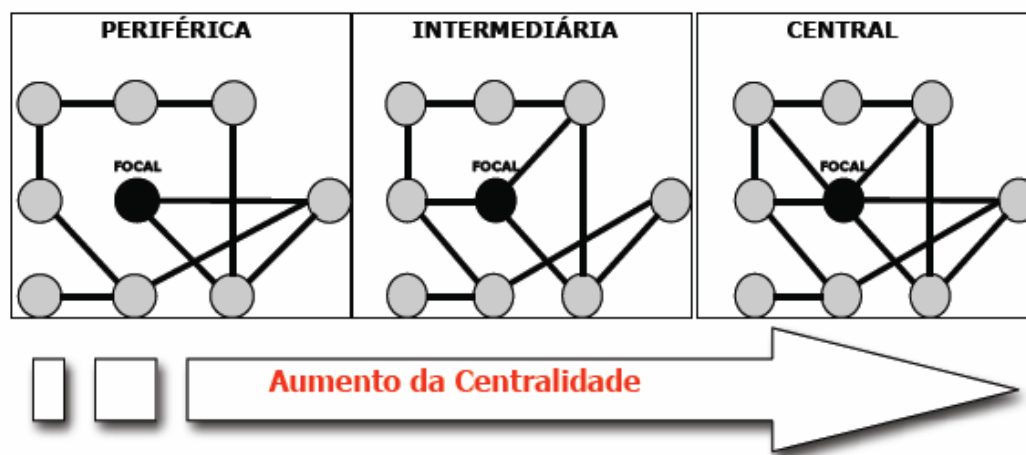
*Exemplo de rede de valor de uma operadora de telecomunicações:*

Clientes	Clientes residenciais; clientes corporativos: PEMES (Pequenas e Médias Empresas), grandes empresas, provedores; governos.
Fornecedores	Fornecedores de equipamentos de infra-estrutura de rede; hardware e comunicação de dados; software de gestão e processos operacionais (ex: faturamento); consultorias.
<i>Complementors</i>	Empresas agregam serviços aos das operadoras de telecomunicações. Ex: NET e Embratel
Substitutos	Novas empresas que não são operadoras de telecomunicações e que oferecem serviços de comunicação aos clientes. Ex: Skype, com a oferta de serviço Voip.
Entidades de classe	Sindicatos dos trabalhadores (Ex: Sinttel)
Entidades governamentais e supra governo	Anatel, Ministério das Comunicações, Cade, Secretaria de Acompanhamento Econômico.
Órgãos / fontes de financiamento	BNDES, Banco do Brasil, bancos comerciais privados etc.

**Definição:**

A **centralidade** é caracterizada pela posição relativa da empresa focal (SUA EMPRESA) em relação aos demais componentes da rede. Quanto maior for o relacionamento inter-firma da empresa focal (SUA EMPRESA) com os demais membros da rede, maior é sua centralidade. As figuras abaixo ilustram a classificação de centralidade da empresa focal (em preto):





16. Comparando os seus concorrentes, classifique a posição de centralidade da sua empresa, ou seja, o quanto ela tem o maior número de alianças estratégicas nos setores/grupos

. ... do setor de **telecomunicações** do Brasil

Central	Intermediária	Periférica

17. Avalie a afirmação: “a SUA EMPRESA procura estabelecer relacionamentos para ocupar uma posição central no contexto...”

Não se aplica	AFIRMAÇÃO	DC	D	ND NC	C	CC
	a. ... da <b>rede de valor</b> das empresas de telecomunicações brasileiras					
	b. ... dos <b>blocos estratégicos</b> que estão se formando, unindo as maiores empresas de telecomunicações.					

**Definição:**

**Orifícios** são constituídos quando duas indústrias (ou empresas) diferentes são conectadas apenas por meio de uma terceira indústria (ou empresa) que funciona como um intermediário na transação. Ex: uma empresa corretora de seguros funciona em um orifício estrutural da indústria de seguros, pois intermedia as transações entre as seguradoras e os seus

*clientes, dando credibilidade às operações de seguros, tanto para as empresas de seguros quanto para os seus clientes.*

18. É possível identificar “**orifícios**” na rede de valor da **indústria de telecomunicações**?

Sim	Não

19. Em caso positivo, quais seriam as indústrias conectadas? Cite os principais exemplos.

---



---

20. No contexto de redes estratégicas, empresas ou indústrias que compartilham os mesmos clientes são chamadas de **equivalentes**. Por exemplo, os fornecedores de auto-peças e de pneus podem ser considerados equivalentes, pois fornecem produtos às montadoras de automóveis. Avalie a seguinte afirmação, com relação aos usuários de serviços de telecomunicações:

Não se aplica	AFIRMAÇÃO	DC	D	ND NC	C	CC
	a. “As operadoras de telecomunicações e os provedores de internet podem ser considerados equivalentes, pois fornecem comunicação de dados para pessoas física e jurídica.”					
	b. “As operadoras de telefonia fixa e telefonia móvel podem ser consideradas equivalentes, pois fornecem comunicação de voz e dados para pessoas física e jurídica.”					

21. É possível identificar outros casos de equivalência nesta indústria?

Sim	Não

22. Em caso positivo, quais? Cite os principais exemplos e eventuais implicações que podem decorrer.

---



---

23. Com relação às perguntas seguintes, avalie a seguinte afirmação: “a formação de alianças/redes da SUA EMPRESA com indústrias/empresas equivalentes (que possuem os mesmos clientes no setor de telecomunicações) no sentido de agregar valor aos produtos e serviços oferecidos aos clientes pode ter impacto positivo...”:

Não se aplica	AFIRMAÇÃO	DC	D	ND NC	C	CC
	a. ... na vantagem competitiva da indústria/empresa de telecomunicações”.					
	b. ... na imagem da SUA EMPRESA frente aos seus clientes”.					
	c. ... na percepção de valor do produto/serviço por parte do cliente”.					
	d. ... na fidelização do cliente”.					
	e. ... no desempenho global da SUA EMPRESA”.					

## Composição das Redes/Alianças

24. No tocante à composição das redes/alianças estratégicas da qual a SUA EMPRESA participa, para cada um dos atores em sua arena competitiva, avalie as seguintes afirmações: “na prática, a SUA EMPRESA **busca estabelecer alianças/redes com:**

Não se aplica	AFIRMAÇÃO	DC	D	ND NC	C	CC
	a. ... seus <b>clientes-chave</b> ”.					
	b. ... seus <b>fornecedores-chave</b> ”.					
	c. ... seus <b>concorrentes-chave</b> ”.					
	d. ... seus <b>complementors</b> ”.					
	e. ... seus <b>substitutos</b> ”.					
	f. ... seus <b>novos entrantes na indústria</b> ”.					

### Definições:

**Clientes-chave:** empresas ou grupos que possuem consumo significativo de serviços de telecomunicações, liderança nos mercados onde atuam, vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, e/ou boas perspectivas no longo prazo em termos de crescimento e competitividade.

**Fornecedores-chave:** empresas que fornecem insumos ou serviços a SUA EMPRESA, os quais representam grande parcela do custo e/ou que são únicas opções de fornecimento.

**Concorrentes-chave:** empresas que concorrem com a SUA EMPRESA nos mesmos mercados com produtos semelhantes, poder de barganha equivalente ou market-share da mesma ordem de grandeza. São aqueles que exercem as maiores pressões de concorrência.

**Observação:** o termo em inglês “complementor” é definido como aquele participante ou ator que fornece um produto ou serviço que constitui um complemento tal que, quando associado a seu produto, torna-o mais valioso a seus clientes. E também quando é mais atrativo ao fornecedor, provê recursos à empresa e a ele também.

25 Na sua opinião, como parte da sua estratégia, a SUA EMPRESA **deveria estabelecer sistematicamente alianças/redes estratégicas com ...:**

Não se aplica	AFIRMAÇÃO	DC	D	ND NC	C	CC
	a. ... seus <b>clientes-chave</b> ".					
	b. ... seus <b>fornecedores-chave</b> ".					
	c. ... seus <b>concorrentes-chave</b> ".					
	d. ... seus <b>complementors</b> ".					
	e. ... seus <b>substitutos</b> ".					
	f. ... seus <b>novos entrantes na indústria</b> ".					

26. Avalie as seguintes informações:

Não se aplica	AFIRMAÇÃO	DC	D	ND NC	C	CC
	g. ... Na sua opinião, como parte da sua estratégia, a SUA EMPRESA deveria estabelecer alianças/redes estratégicas com seus <b>concorrentes</b> visando atenuar o grau de acirramento da competição".					
	h. ... A SUA EMPRESA procura identificar os <b>clientes-chave</b> com os quais deseja estabelecer relacionamentos de longo prazo".					
	i. ... A SUA EMPRESA procura ativamente estabelecer e fortalecer os relacionamentos de longo prazo com clientes-chave".					

**Definição:**

*Recursos-chave* são aqueles recursos ou competências empresariais complementares, valiosos, inimitáveis e sem substituição, relevantes para o atendimento dos objetivos empresariais da SUA EMPRESA, trazidos para a SUA EMPRESA por meio das alianças/redes.

27. Classifique o **tipo** do(s) recurso(s)-chave que a SUA EMPRESA busca em parceiros por meio de alianças/redes estratégicas (marque somente os **principais** para cada categoria de parceiro):

Tipo/ Categoria	Cientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	Complementors
Capital Social						
Capital Informacional						
Recursos Físicos						
Recursos Financeiros						
Recursos Tecnológicos						
Talentos e Habilidades						
Inovação						

28. Classifique o conteúdo dos recursos-chave de cada um dos parceiros com os quais a SUA EMPRESA estabelece alianças/redes estratégicas (marque somente **uma resposta por tipo de parceiro**):

Tipo de Parceiro/ Conteúdo	Conteúdo dos Recursos-Chave			
	Abundante	Mediano	Restrito	Não se aplica
Cientes				
Fornecedores				
Concorrentes				
Substitutos				
<i>Complementors</i>				
Novos Entrantes				

29. Classifique o volume dos recursos-chave de cada um dos parceiros com os quais a SUA EMPRESA estabelece alianças/redes estratégicas (marque somente **uma resposta por tipo de parceiro**):

Tipo de Parceiro/ Conteúdo	Volume dos Recursos-Chave			
	Ilimitado	Satisfatório	Insuficiente	Não se aplica
Clientes				
Fornecedores				
Concorrentes				
Substitutos				
<i>Complementors</i>				
Novos Entrantes				

30. Classifique o acesso da SUA EMPRESA aos recursos-chave dos clientes com os quais a SUA EMPRESA estabelece alianças/redes estratégicas.

Tipo de Parceiro/ Conteúdo	Acesso aos Recursos-Chave		
	Difícil	Fácil	Não se aplica
Clientes			
Fornecedores			
Concorrentes			
Substitutos			
<i>Complementors</i>			
Novos Entrantes			

### Conteúdo Relacional das Redes/Alianças ou Tipos de Laço

31. Avalie a **força das conexões** (ou grau de comprometimento e formalização contratual) entre a SUA EMPRESA e seus parceiros nas principais alianças estratégicas com (marque somente **uma opção para cada tipo de parceiro**):

Tipo de Parceiro/ Conteúdo	Força das Conexões			
	Fraca	Média	Forte	Não se aplica
Clientes				
Fornecedores				
Concorrentes				
Substitutos				
Complementors				
Novos Entrantes				

*Obs: A força das conexões pode ser entendida como uma dificuldade de rompimento da aliança, o grau de comprometimento entre os parceiros, durabilidade da aliança ou dificuldade de substituição do parceiro por outro, devido ao tipo de contrato ou acordo entre as partes.*

32. De um modo geral, a natureza das principais alianças estratégicas estabelecidas pela sua empresa é vista como (marque somente **uma opção para cada tipo de parceiro**):

Tipo de Parceiro/ Conteúdo	Acesso aos Recursos-Chave		
	Colaborativa	Oportunística	Não se aplica
Clientes			
Fornecedores			
Concorrentes			
Substitutos			
Complementors			
Novos Entrantes			



*Obs: A natureza das alianças pode ser caracterizada como **oportunistica** quando apresenta componentes de rivalidade ou de vantagem desproporcional para alguns dos parceiros, e **colaborativa** quando apresenta equilíbrio de forças entre os parceiros.*

33. Como você avalia o efeito das alianças/redes estratégicas sobre o setor de telecomunicações?

Efeitos no Setor	Classificação		
	Aumenta	Diminui	Não tem efeito
<b>Barreiras de Entrada</b> do setor (investimento em infra-estrutura, marketing, aprendizado etc.)			
<b>Poder de Barganha dos Fornecedores</b> (fornecedores de equipamentos de telecomunicações, hardwares e softwares)			
<b>Poder de Barganha dos Clientes</b> (residenciais; corporativos – PEMES, grandes empresas; governo etc.)			
<b>Grau de Rivalidade entre os Concorrentes Tradicionais</b>			
<b>Capacidade do Setor de Telecomunicações de Evitar os Substitutos</b> (ex: Skype)			
<b>Novos Entrantes</b> (novas empresas que desejam ingressar no mercado. Ex: espelinhos)			

### Gerenciamento das Redes / Alianças

34. A SUA EMPRESA possui indicadores de desempenho para medir o quanto a(s) aliança(s) estratégica(s) têm contribuído para o desempenho global da empresa?

Sim	Não

35. Na sua opinião, esses indicadores se mostram adequados?

Sim	Não

36. Por quê?

---



---



---

37. Quais os indicadores de desempenho têm sido utilizados pela SUA EMPRESA para medir o quanto a(s) aliança(s) estratégica(s) tem contribuído para o seu desempenho global?

<b>Indicadores de Desempenho</b>						
Não utilizamos indicadores de desempenho	Financeiros	Operacionais	Satisfação dos Clientes	Inovação	Capital Social	Capital Informacional

38. Ao estabelecer suas alianças estratégicas, quais dentre os critérios citados abaixo são utilizados pela SUA EMPRESA para buscar compatibilidade entre ela própria e os seus parceiros?

Estratégia Operacional	Cultura Corporativa	Estilo Gerencial	Complementaridade de Recursos	Nível de Aceitação dos Clientes

Outros:

---



---

39. Considerando a cadeia de valor genérica de uma empresa de telecomunicações, as alianças/redes estratégicas estabelecidas pela SUA EMPRESA exercem maior impacto em qual(is) processo(s)?

Direção	
Desenvolvimento de produtos e serviços	
Captação de clientes	
Faturamento, Arrecadação e Cobrança	
Atendimento ao cliente	
Desenvolvimento de infra-estrutura de rede	
Prestação técnica de serviços	
Suporte	
Não se aplica	

40. Espaço reservado para seus **comentários**, caso seja do seu interesse:

---



---



---

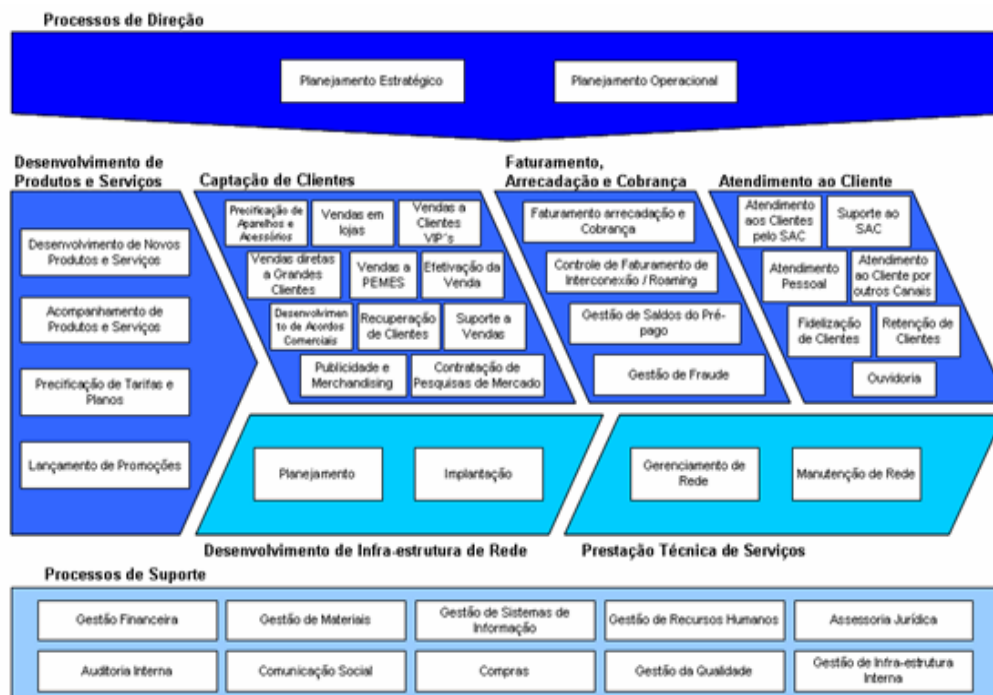


---



---

## Obs: A Cadeia de Valor de uma operadora de telecomunicações



Cadeia de Valor Adaptada para o Setor de Telecomunicações

**Muito obrigado pelo seu tempo e colaboração !!!!!**

**Anexo II:** Roteiro das entrevistas realizadas com os executivos da Embratel, Oi e Vivo:

I Como vê a indústria das telecomunicações no Brasil?

II. Tendo em vista o cenário atual na indústria de telecomunicações, como percebe a sua empresa com relação aos seguintes aspectos:

## 1. Organização Hard

**Estrutura organizacional** ? Flexível, horizontalizada, com elevado grau de descentralização do poder?

**Processos**? Estão mapeados/documentados? Existe interfuncionalidade?

**Sistemas Gerenciais**? Integrados pelos processos interfuncionais da organização, com foco orientado ao cliente? Possibilidade de medição do desempenho dos processos?

**Equipes**? Multifuncionais, interfuncionais e com um alto grau de motivação?

**Sistemas de reconhecimento e recompensa**? (Sistema de avaliação de desempenho dos funcionários integrados com os sistemas gerenciais de medição de desempenho dos processos / indicadores estratégicos.)

**Sistemas educacionais**? (Sistema de educação continuada ampliado a todos os funcionários da empresa para o desenvolvimento das competências necessárias à operacionalização e gestão dos processos organizacionais. No caso do setor de telecomunicações, ressalta-se a importância dos processos técnicos, relacionados à engenharia e gerenciamento de rede).

## 2. Organização Soft

**Cultura Organizacional**? Cultura orientada para a melhoria da performance organizacional, com foco nos clientes e demais stakeholders?

**Estilo de liderança**? Comprometimento da gerência com a estratégia da empresa, alocando os recursos necessários ao atingimento dos objetivos estratégicos?

**Comunicação informal**? Extensiva e interfuncional, com vistas ao alcance das metas e diretrizes estratégicas da empresa?

**Código de ética**? Orientação dos funcionários voltada para os valores éticos internos da empresa, segundo as normas e políticas pré-estabelecidas?

## 3. Tecnologia Hard

**Tecnologia da Informação**? Sistemas automatizados integrados, abrangendo todos os níveis decisórios?

## 4. Tecnologia Soft

**Metodologias**? Metodologias de gestão, de projetos e programa de desenvolvimento / melhoria dos processos?

**Inovação**? Novas soluções de voz e dados para os clientes, novas metodologias gerenciais de processos, novas formas de atendimento ao cliente (desenvolvimento de novos canais de comunicação)?

## 5. Físicos

**Infra-estrutura?** Instalações, equipamentos e sistemas de controle que possibilitam a prestação de serviços de telecomunicações, além da realização das atividades de retaguarda, inerentes às empresas do setor, como por exemplo: treinamento, gestão financeira, jurídica e regulatória, dentre outras?

## 6. Pessoas

**Talentos e competências?** Experiência, habilidades e conhecimento para a realização das rotinas operacionais, além de potencial para a aquisição de competências necessárias ao desenvolvimento de novas práticas e metodologias, objetivando o aprimoramento dos processos e desenvolvimento do portfólio de soluções?

## 7. Performance (variáveis intangíveis)

**Índice de satisfação dos stakeholders** (clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, comunidade)?

**Reputação quanto à responsabilidade social?**

**Reputação quanto ao atendimento às questões ambientais e regulatórias?**

8. Como você avalia a importância das alianças estratégicas, tomando-se como base o cenário atual das telecomunicações?
9. Existem mecanismos de governança das alianças da sua empresa? Como sabe se a aliança é eficaz / eficiente ?

**Anexo III:** Roteiro da entrevista realizada com o executivo da Alcatel-Lucent:

1. Como vê a indústria das telecomunicações no Brasil?
2. A Alcatel-Lucent tem em sua carteira de clientes a Embratel, Oi e Vivo?
3. Caso positivo, quais são as principais alianças estratégicas com estes clientes?
4. Quais são os principais produtos comercializados para estas empresas?
5. Existem parcerias para a comercialização exclusiva de produtos com estas empresas?
6. Como você avalia a importância das alianças estratégicas, tomando-se como base o cenário atual das telecomunicações?
7. Existem mecanismos de governança das alianças da sua empresa com os fornecedores? Como sabe se a aliança é eficaz / eficiente com os seus clientes?
8. Existem oportunidades para a melhoria das alianças entre a Alcatel-Lucent e as três empresas? Existem ameaças?
9. Na sua percepção, quais os pontos fortes e fracos da Alcatel-Lucent ?

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)



[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)