

4 Resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados do estudo. De forma a garantir uma melhor compreensão destes, é explicado primeiro o contexto no qual o estudo se insere. Em segundo são descritas algumas das características da Oi e da Souza Cruz, assim como os fatores que levaram à criação de uma aliança estratégica. Posteriormente, serão apresentados os resultados da pesquisa, conforme as perguntas presentes no questionário.

4.1 Contextualização da Pesquisa

4.1.1 O mercado de telecomunicações

A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) promovida pelo IBGE aponta que entre 2001 e 2005 houve uma diminuição das parcelas da população nas classes de renda A, B, C e D, com um conseqüente aumento em 4 pontos percentuais na classe E, de 74,9% para 78,8%.

Os serviços de telecomunicações ainda são muitos limitados e de acesso restrito às classes mais baixas da população, visto que sua renda destina-se prioritariamente a gastos com alimentação e moradia. A população de mais baixa renda acaba por engrossar a faixa de usuários com terminais pré-pagos, sendo que, em muitos casos, estes são utilizados apenas para receber chamadas, ao invés de originá-las. Da mesma forma, estes usuários também são os maiores usuários de telefones de uso público (Tup), também chamados de “orelhões”.

Desde 1995 tem-se verificado uma melhora do índice de Gini, que mede a distribuição de renda. Este evoluiu, de 0,592 em 1995, para 0,552 em 2005, indicando que houve uma melhora na distribuição de renda. Este fato mostra-se positivo, pois evidencia a aumento no poder de compra das classes mais baixas da população, favorecendo, assim, o acesso aos meios de comunicação.

A partir de 1998, ano no qual foram privatizados os serviços de telecomunicações no Brasil, até 2006, a renda per capita nacional aumentou 10,7%. Enquanto isso, neste mesmo período, a densidade de telefones fixos aumentou 72%, enquanto que a de telefones móveis foi superior a 1000%. Além do aumento da renda, este crescimento justifica-se pelo aumento da concorrência no setor de telecomunicações, que contribuiu para o barateamento dos serviços, tornando-os mais acessíveis a grande parte da população, especialmente com a criação dos planos pré-pagos, nos quais os clientes não tinham a obrigação de pagar uma conta todo o mês.

Por outro lado, o Brasil ainda enfrenta grandes entraves regulatórios que impedem a concorrência no setor e inibem a evolução dos serviços de telecomunicações e oneram as empresas, impedindo, assim, a adoção de políticas mais atrativas no setor.

O Setor de Telecomunicações

Segundo relatórios de mercado, no final de 2006 o Brasil possuía 38,5 milhões de telefones fixos e 99,9 milhões de telefones móveis. Complementarmente, também constava a presença de 4,6 milhões de usuários de TV por assinatura, 22,1 usuários de Internet residenciais e 5,6 milhões de usuários de banda larga.

Dentre os fatores que possibilitaram um crescimento tão expressivo da base de usuários de telefonia móveis estão: i) a comodidade de poder comunicar-se em qualquer lugar e ii) a criação dos planos pré-pagos, que hoje respondem por cerca de 80% do total de acessos móveis.

Comparando o crescimento da telefonia móvel com a fixa, pode-se verificar que, entre 2003 e 2006, o número de telefones fixos sofreu uma redução de 1,7%, enquanto o crescimento da planta de telefones celulares foi de 115%.

Segundo pesquisas do Ibope, a participação das atividades de comunicação no Pib nacional cresceu de 2,72% em 2002 para 3% em 2005, evidenciando o aumento do gasto com serviços de comunicação em geral.

No ano de 2005, 71,6% das residências possuíam acesso aos serviços de telefonia fixa e móvel, sendo 78,7% na zona urbana e 32,5% na zona rural. Em

1998, ano da privatização do setor de telecomunicações, esta penetração era de apenas 32% dos domicílios. Isto representou crescimento de 123% no período.

No final de 2006, 34.186 localidades eram atendidas pelo serviço de telefonia, em função da realização das metas do Plano Geral de Metas de Universalização do STFC (PGMU) e no Plano Geral de Metas de Qualidade do STFC (PGMQ). No final de 2005 eram 33.432 localidades, contra 16.950 em 1992.

Segundo dados de fevereiro de 2007, 90,1% da população possuía acessos aos serviços de telefonia móvel, sendo que 47,6% eram atendidas por quatro operadoras, 35,2% por três operadoras, 3,6% por duas operadoras e 3,7% por apenas uma operadora.

No ano de 2006, a receita operacional bruta do setor de telecomunicações totalizou R\$ 143,8 bilhões – cerca de 6,2% do Pib, e 7,1% maior do que os R\$ 134,3 bilhões do ano anterior. Deste total, a indústria foi responsável por R\$ 16,7 bilhões, as operadoras de telefonia fixa por R\$ 70,5 bilhões, as operadoras de telefonia móvel por R\$ 49,3 bilhões, as empresas de TV por assinatura por R\$ 5,5 bilhões e as operadoras de SME por R\$ 1,7 bilhão.

As operadoras de telefônias móvel e fixa arrecadaram, em 2006, R\$ 33,1 bilhões em tributos, equivalentes a 41,2% da receita líquida destas empresas, contra apenas 31,8% em 2000. Este número foi 10% maior do que em 2005, sendo que o aumento na receita líquida foi de apenas 5%. A participação do ICMS sobre serviços de comunicação foi de R\$ 21,3 bilhões, equivalente a 12,5% da arrecadação total de ICMS.

Isto reforça o fato de que as empresas de telecomunicação, de forma a se manterem competitivas no mercado, precisam fazer esforços redobrados para aumentar suas receitas, visto que grande parte é retida com o recolhimento de impostos. O que permite afirmar que a redução da carga tributária contribuirá para reduzir os preços praticados junto ao consumidor, aumentando, assim, a demanda pelos serviços de telecomunicações, principalmente junto às populações de baixa renda.

Em termos de investimentos, é inegável que a privatização mudou o perfil do setor de telecomunicações de forma profunda. Até aquele momento, durante um período de quatro anos (de 1994 a 1997) foram investidos R\$ 22,6 bilhões. Após 1998, por um mesmo período de quatro anos foram investidos R\$ 64,6

bilhões, valor quase três vezes maior do que o do período anterior. Isto ocorreu devido ao grande aporte de capital promovido tanto por empresas nacionais quanto por empresas estrangeiras, interessadas em explorar o potencial do setor, atendendo à grande demanda pelos serviços. Contudo, em 2006, os investimentos de R\$ 12,6 bilhões na expansão, melhoria e modernização dos seus serviços representaram 17% a menos do que em 2005, conforme ilustrado na Figura 9.

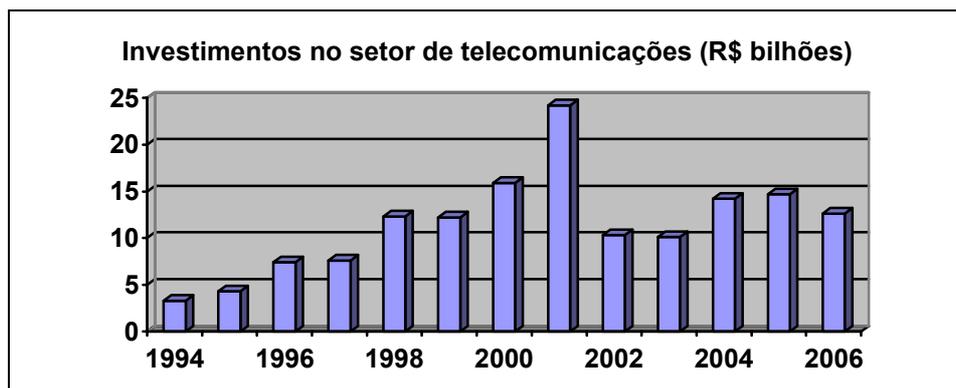


Figura 9 – Investimentos no setor de telecomunicações (Fonte: Telebrasil)

Também em 2006, foram aplicados R\$ 34,6 bilhões na aquisição de outorgas para a prestação dos serviços.

O valor de mercado das prestadoras de serviços de telecomunicações com ações negociadas na Bovespa foi de R\$ 97,1 bilhões no final de 2006.

4.1.2

O mercado de telefonia fixa

O serviço de telefonia fixa é prestado no Brasil por detentores de concessão ou autorização de Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC), termo utilizado pela Anatel para caracterizar a prestação deste serviço no Brasil, que pode ser dividido em três modalidades: serviço local, serviço de longa distância nacional e serviço de longa distância internacional.

A partir de 31 de dezembro de 2001 deixou de existir um limite para a outorga de autorizações de telefonia fixa no Brasil. O Plano Geral de Outorgas (PGO) dividiu o Brasil em três regiões e 34 setores para a prestação do STFC, e serviu de base para a outorga das concessões (Figura 10). As autorizações para

prestação do serviço são outorgadas para as regiões definidas no PGO ou para as áreas de código de numeração fechada (mesmo DDD).

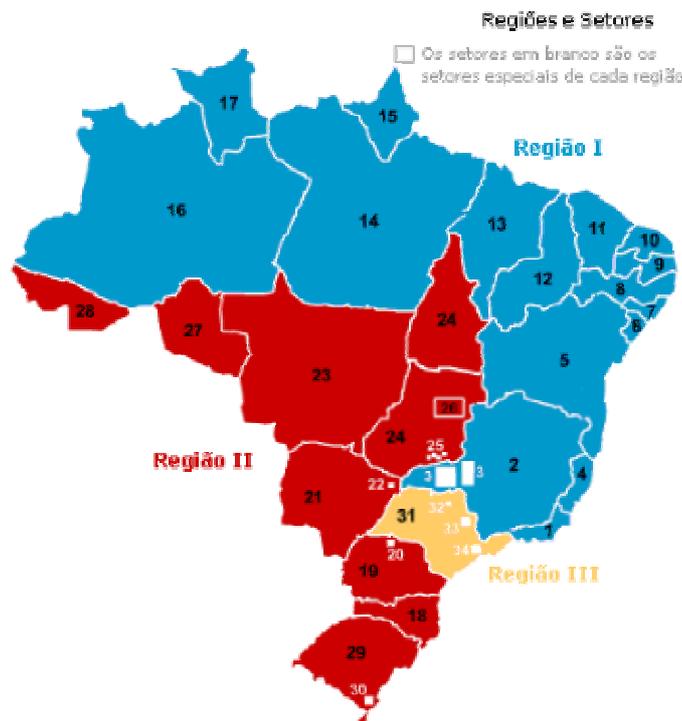


Figura 10 – Mapa dos setores e regiões conforme determinação do PGO (Fonte: Teleco)

O serviço de longa distância diz respeito às chamadas originadas em uma determinada área local e terminadas em outra área local. Nas chamadas de longa distância é necessário escolher a prestadora de serviços de longa distância, utilizando-se o código de seleção de prestadora (CSP)

Enquadram-se também no segmento de telefonia fixa serviços como o telefone de uso público (Tup) e chamadas destinadas a números não-geográficos (0800, 0500, 0300), assim como chamadas destinadas a terminais móveis.

Existem seis concessionárias de telefonia fixa, sendo cinco de telefonia local e de longa distância na sua área de concessão – Oi (antiga Telemar), Brasil Telecom, Telefônica, CTBC e Sercomtel – e a Embratel, concessionária de longa distância nacional e internacional em todo o território nacional.

As concessionárias obtiveram também autorizações para prestação de serviço fora de sua área de concessão, tornando-se autorizatárias nestas regiões. São autorizatárias as empresas que obtiveram autorização para prestar o STFC a

partir de 1999, que incluem as chamadas empresas-espelho, espelinhos e novas autorizações.

Serviço Local

A operadora responsável por prestar o serviço local é aquela que possui a central local e a rede de acesso à qual o terminal do assinante está conectado. É considerado serviço local aquele destinado à comunicação entre dois terminais fixos em uma área geográfica contínua de prestação de serviços, definida pela Anatel, segundo critérios técnicos e econômicos, como uma área local.

Uma área local corresponde, normalmente, ao conjunto de localidades de um município. Sempre que for originada uma chamada utilizando-se apenas o número do assinante de destino, configura-se uma ligação local. Como o usuário contrata o seu serviço telefônico junto a uma operadora de serviço local da qual passa a ser assinante, qualquer ligação local será feita por meio da rede desta operadora.

Similarmente, quando uma chamada é originada de um telefone de uso público (Tup), a rede de acesso utilizada é a da prestadora proprietária daquele Tup e respectiva rede de acesso.

As empresas concessionárias têm que cumprir metas mais abrangentes de atendimento tendo em vista as metas de universalização de serviço. Isto decorre do fato de serem operadoras estabelecidas em posição de quase monopólio em suas áreas de atendimento, principalmente quanto ao serviço local.

Como forma de estimular a competição, a Anatel licitou em 1999 autorizações para as chamadas empresas-espelho nas regiões I, II e III. As localidades que as empresas espelhos não incluíram em seus compromissos de atendimento foram licitadas posteriormente, dando origem às espelinhos.

A estas empresas (concessionárias e espelhos) foram outorgadas também concessões ou autorizações para prestar o serviço de longa distância regional para ligações entre localidades dentro de sua área de prestação de serviço.

Serviço de Longa Distância

O serviço de longa distância nacional é destinado à comunicação entre dois terminais fixos situados em áreas locais distintas no território nacional.

Uma ligação de longa distância envolve normalmente três operadoras. A operadora na qual a chamada foi originada, a operadora na qual a chamada foi terminada e a operadora responsável pelo transporte da chamada entre as duas localidades, empresa esta também chamada de prestadora de longa distância.

Como é possível haver várias operadoras de longa distância prestando este serviço entre estes dois locais, a regulamentação estabelecida pela Anatel permite que o usuário escolha a prestadora do serviço de longa distância de sua preferência, por meio do código de seleção de prestadora (CSP).

A regulamentação estabelece que a receita deste tipo de chamada pertença à prestadora de longa distância, cabendo a ela proceder com a cobrança do cliente que a escolheu. Além disso, a prestadora também é responsável pelo pagamento às operadoras locais pelo uso de suas redes. A esta receita dá-se o nome de receita de uso de rede.

O Plano Geral de Outorgas – PGO - definiu uma região 4 (nacional) para a qual foram outorgadas uma concessão (Embratel) e uma autorização (Intelig) para o serviço de longa distância nacional e internacional. A partir de 31 de dezembro de 2001 deixou de existir qualquer limite ao número de autorizações a serem expedidas para a prestação do STFC.

Com a privatização das operadoras de telefonia fixa, ocorrida em 1998, houve crescimento da oferta de telefones, aumentando, de 22,1 milhões de linhas instaladas em 1998, ao total de 49,2 milhões em 2002. Todavia, o crescimento de linhas instaladas a partir desta data foi quase nulo, concentrado principalmente nas novas operadoras de telefonia fixa, sendo que, em 2006, o total de linhas instaladas foi de 50,5 milhões. Paralelamente, a relação entre os acessos em serviços sobre os acessos instalados, que era de 90% em 1998, atualmente corresponde a apenas 76%. Isto ocorre devido à inadequação das estratégias adotadas pelas operadoras de telefonia fixa, aliado ao crescimento da telefonia móvel.

A competição no serviço local continua incipiente, uma vez que as empresas-espelho não conseguiram se estabelecer como alternativas relevantes às operadoras estabelecidas (“incumbents”).

A rede telefônica instalada tem sido também utilizada para prestação de outros serviços de comunicação de dados e acesso à Internet – principalmente o acesso banda larga com utilização da tecnologia – como forma de maximizar as receitas pela agregação de serviços de valor diferenciado.

4.1.3

O mercado de telefonia móvel

O crescimento do setor de telefonia móvel tem se mostrado vigoroso, superando as expectativas. Ao longo dos anos de 1980, período no qual teve início o desenvolvimento da telefonia móvel, havia a expectativa de que este seria um serviço utilizado apenas pela população de alta renda. Hoje, no entanto, o mercado de telefonia móvel engloba integrantes de diversos níveis de renda e classes sociais. Este crescimento pode ser atribuído ao desenvolvimento tecnológico, à atuação do órgão regulador, e a aspectos econômicos e sociais, assim como devido à introdução dos telefones pré-pagos, que hoje representam 80% do total de telefones móveis no Brasil.

Os serviços de telecomunicações têm experimentado um espetacular crescimento da demanda em todo o mundo. Em 1995, no Brasil, a proporção de telefones celulares sobre telefones fixos era menor do que 10%. Já em 2003, o número de telefones móveis superou o de telefones fixos. Em fevereiro de 2007, já existiam mais do que dois telefones móveis para cada telefone fixo instalado. Isto evidencia o rápido, amplo e promissor crescimento da telefonia móvel no Brasil.

Na maioria dos países, a telefonia móvel foi o primeiro segmento de mercado de telecomunicações a ser de propriedade privada e a permitir a competição, pois a própria tecnologia de celular conduz à competição, já que é possível dividir o espectro de frequência disponíveis em duas bandas ou mais frequências. Além disso, quase sempre as empresas de serviços móveis que iniciam suas atividades contaram com respaldo de investimentos estrangeiros. Esta combinação de mercados competitivos, propriedade privada e investimentos estrangeiros tem proporcionado um clima propício para acelerar o crescimento mundial do mercado de telefonia móvel.

O rápido crescimento da base de usuários de telefonia móvel resultou em benefícios econômicos e sociais, com o aumento do Pib per capita, e do investimento estrangeiro no país, além de contribuir para o aumento da satisfação da população. Existem estudos que demonstram que, no caso de países em desenvolvimento, o aumento do número de telefones contribui diretamente com o aumento no Pib.

O crescimento do mercado móvel em todo o mundo, superando o de telefones fixos, ilustrado na Figura 11, trouxe impacto sobre o acesso, serviços básicos, e tecnologias de comunicação, nos âmbitos econômico e social. Os subsídios sobre os preços dos telefones móveis praticado pelas operadoras, o aumento da competição do setor com conseqüente redução de tarifas, e a introdução dos celulares pré-pagos contribuíram para garantir o acesso à população de baixa renda, contribuindo, conseqüentemente, com o crescimento mais acelerado deste mercado.

Em 2006 o número de celulares no mundo foi de 2,7 bilhões, com crescimento de 22% com relação ao ano anterior. Pode-se verificar que, apesar do grande crescimento do setor, este vem desacelerando nos últimos anos. O Brasil é o quinto maior mercado de telefonia móvel, atrás da China, Estados Unidos, Rússia e Índia.

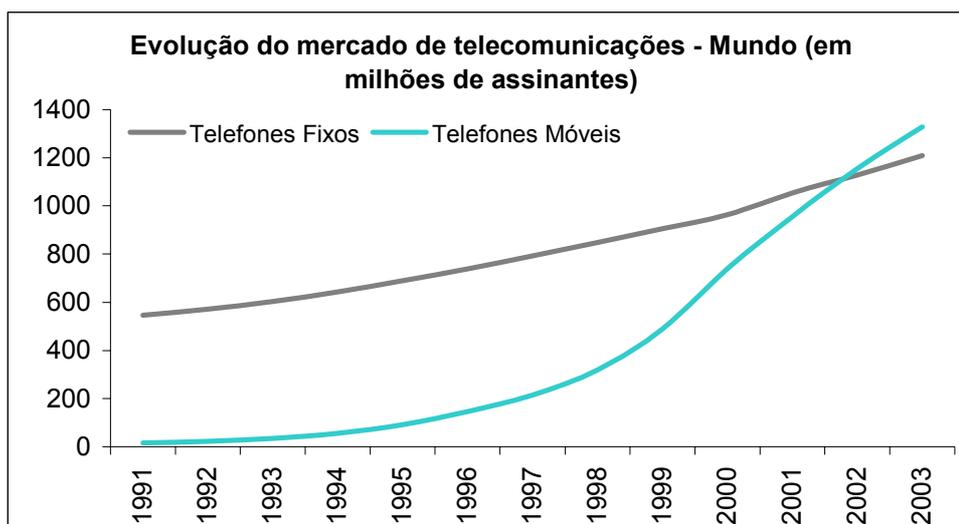


Figura 11 – Evolução do mercado de telefonia fixa e móvel no mundo (Fonte: Telebrasil)

Telefonia Móvel no Brasil

A telefonia móvel, no Brasil, foi introduzida em 1991 por meio do sistema AMPS, também conhecido como sistema analógico, na cidade do Rio de Janeiro. Devido ao alto custo de implantação deste sistema, o preço de um telefone celular poderia atingir a faixa de US\$ 3 mil e, sendo assim, seu acesso era restrito apenas a uma pequena parcela de população. Devido à escassez de oferta, as operadoras eram incapazes de atender à demanda reprimida por este serviço, gerando filas de espera e clientes insatisfeitos.

Desde a privatização do setor de telecomunicações, o número de acessos móveis em serviço cresceu, de 7,4 milhões, em 1998, para 99,9 milhões de acessos em 2006 (Figura 12).

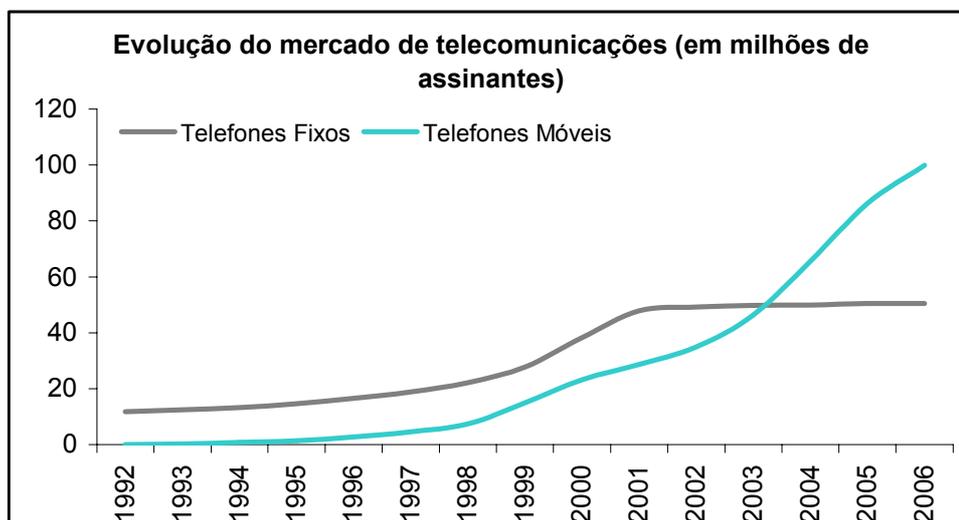


Figura 12 – Evolução do mercado de telefonia fixa e móvel no Brasil (Fonte: Telebrasil)

Em abril de 2007, segundo dados da Anatel, existiam 3.303 municípios atendidos pela telefonia móvel, representando cerca de 60% dos municípios do território nacional e aproximadamente 90% da população atendida. Apesar do fato que quase 90% da população ser atendida pela telefonia móvel, a densidade deste serviço – ou seja, o número de telefones móveis dividido pela população – é de apenas 54%. Isto indica que ainda existem muitas pessoas que não possuem telefone móvel, mais por causa de aspectos socioeconômicos do que por opção. No Distrito Federal, por exemplo, a densidade de celulares é de 112%, indicando que, na média, existe 1,12 celular para cada habitante. Por outro lado, em estados

mais pobres do Norte e Nordeste, estas taxas são mais baixas, como é o caso do Maranhão e Piauí, com 21,88% e 30,22%, respectivamente.

Segundo a Pnad, no período de 2001 a 2004, o número de telefones fixos se manteve estável, enquanto os celulares mantiveram seu crescimento e passaram a fazer parte, tanto de domicílios que não possuíam telefones, quanto daqueles que já possuíam telefones fixos. O percentual de domicílios que só possuíam telefone fixo caiu de 27,9% em 2001 para 17,6% em 2004. Enquanto isso, o percentual de domicílios com apenas telefones celulares cresceu para 16,5% em 2004. Ainda segundo esta pesquisa, o percentual de domicílios brasileiros que não possuem telefone (fixo ou celular) caiu de 62,4% em 1999 para 34,6% em 2004. O aumento da penetração do telefone nos domicílios brasileiros é reflexo do crescimento do número de telefones fixos e de celulares (Figura 13).

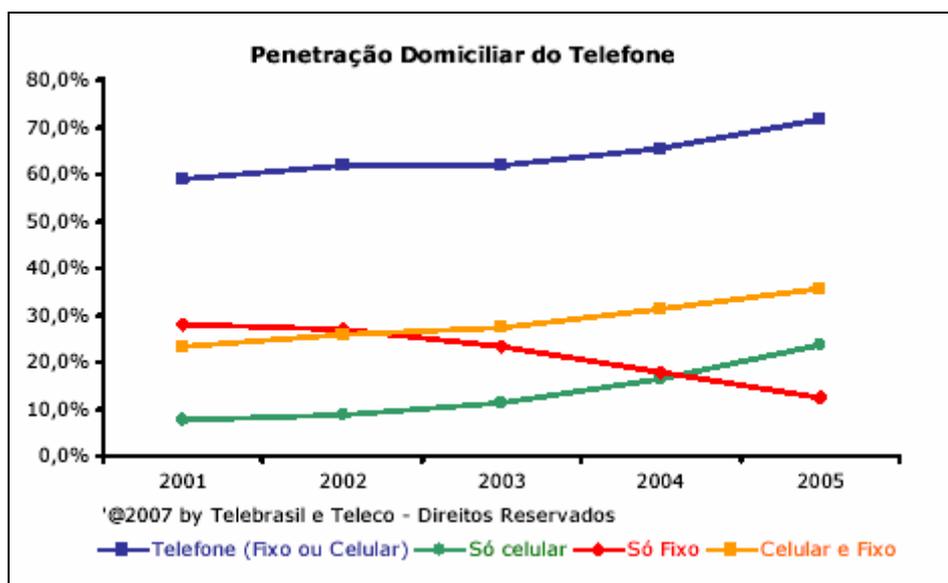


Figura 13 – Penetração de telefones nos domicílios (Fonte: Telebrasil)

Fatores Determinantes da Difusão Global da Telefonia Móvel

A maioria dos países, tanto na América quanto na Europa, apresenta diferentes comportamentos quanto ao nível de difusão da telefonia móvel. Em parte, este fato pode ser justificado pelas políticas governamentais e pelos órgãos regulatórios, pelo nível de desenvolvimento de cada país, pela maturidade do mercado e pelo nível de concorrência do setor.

A evolução do setor de telecomunicações funciona conforme uma curva “S” ou curva do ciclo de vida do produto, ou seja, uma inovação ou nova tecnologia vem seguida de um período de baixo crescimento, principalmente devido aos altos custos iniciais. À medida que os preços começam a se reduzir, tornando-se assim mais baratos aos consumidores, a demanda por estes serviços sofre um acelerado crescimento. Este crescimento é sustentado até que o mercado atinja níveis mais elevados de penetração, até se atingir a saturação. A partir deste ponto, a tecnologia vigente tende a ser substituída por inovações tecnológicas que seguirão um novo ciclo de vida de produto. Em mercados desenvolvidos, como na Alemanha, por exemplo, percebe-se que o mercado de telefonia móvel já apresenta níveis de crescimento bem menores do que aqueles verificados em anos anteriores (Figura 14). Em alguns países verificam-se taxas de penetração superiores a 100%, significando a existência de mais de um celular por habitante. Estas altas taxas de penetração funcionam como um freio, atuando na desaceleração do processo de crescimento do mercado. Enquanto isso, em mercados em desenvolvimento e subdesenvolvidos, por apresentarem menores taxas de penetração e devido ao potencial de crescimento e competitividade nestes mercados, ainda verifica-se um amplo crescimento da telefonia móvel.

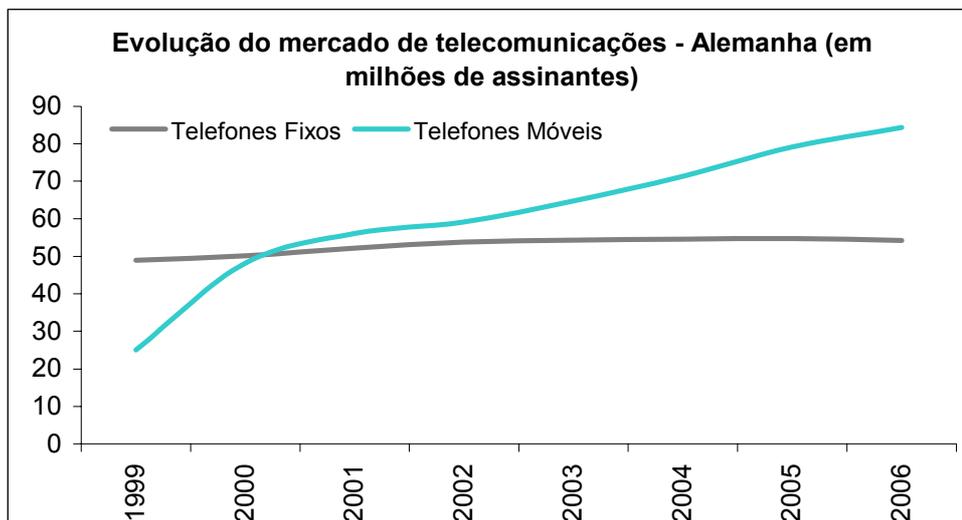


Figura 14 – Evolução do mercado de telefonia fixa e móvel na Alemanha (Fonte: Teleco)

Ou seja, uma inovação tecnológica traz um período de baixo e gradual crescimento, para, mais à frente, experimentar um período de rápido crescimento.

Depois, a taxa da inovação da tecnologia será gradualmente estabilizada e eventualmente declinará. Alguns países seguem este padrão mais do que outros, sendo que um número de países tem mostrado uma quase perfeita curva-padrão no formato de S para difusão de telefonia móvel, como é o caso da Finlândia e Austrália.

Um dos principais fatores que possibilitaram o acelerado crescimento do mercado de telefonia móvel em diversos países foi o aumento da participação da população de mais baixa renda, trazido pelo aumento da competição, e pelo advento da telefonia digital, assim como pela introdução do modelo pré-pago.

Em países mais pobres, percebe-se um crescimento maior do que nos países mais ricos. Desta forma, justifica-se a adoção, pelas empresas, de estratégias voltadas não apenas para os usuários de classes altas, mas também dentre os clientes de baixa renda. O trabalho de pesquisa aqui apresentado aborda uma opção estratégica adotada pela Oi, visando a comercializar produtos destinados predominantemente a usuários de baixa renda, como é o caso dos cartões de telefones públicos e *chips* para telefones pré-pagos.

4.1.4 A Oi

A Oi é a maior companhia de telecomunicações do Brasil em faturamento e em número de telefones instalados. Com controle 100% nacional, a empresa é pioneira no Brasil na prestação de serviços convergentes e integrados de telecomunicações. A Oi oferece transmissão de voz local e em longa distância, telefonia móvel, comunicação de dados, internet e entretenimento.

A Oi é formada pela *holding* Tele Norte Leste Participações S.A. (TNL), que controla a empresa de telefonia fixa Telemar Norte Leste S.A.(TMAR), que, por sua vez, controla a TNL PCS S.A (telefonia móvel) e a Oi Internet, esta última empresa provedora de serviços de Internet, conforme mostra a figura abaixo:

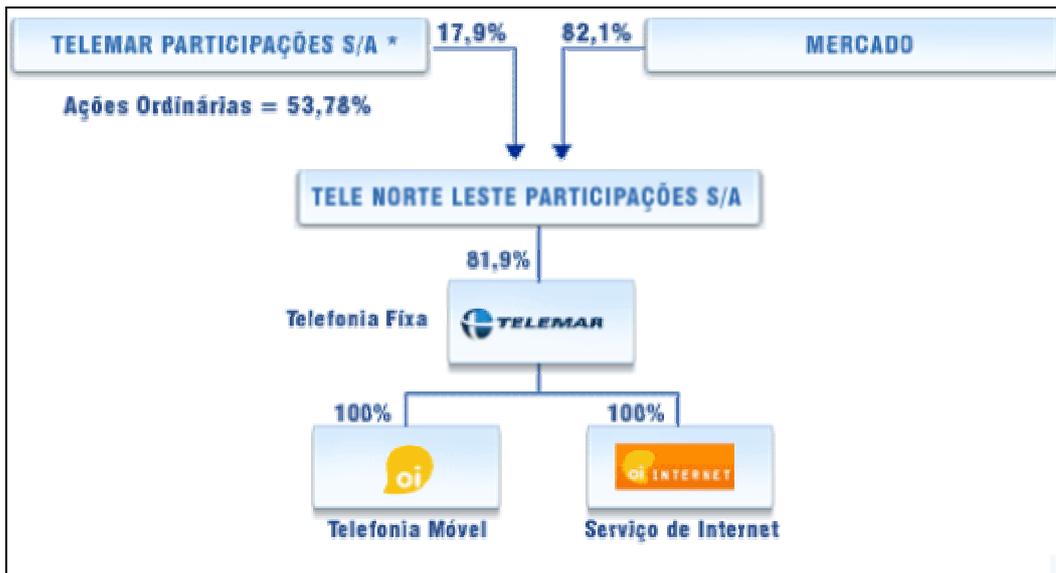


Figura 15 – Estrutura societária da Oi (Fonte: site da Oi)

A TNL foi criada em 22 de maio de 1998, pela cisão da Telecomunicações Brasileiras S.A. ("Telebrás"), tendo, como principais atividades, a participação em outras sociedades e a promoção de gestão operacional e financeira de suas empresas controladas, direta ou indiretamente. A TNL é uma *holding* controlada pela Telemar Participações S.A., que atualmente detém 17,48% do capital total e 52,45% do capital votante.

A TNL é registrada na CVM - Comissão de Valores Mobiliários como companhia aberta e tem suas ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo. É também registrada na SEC (Securities and Exchange Commission dos EUA) e seus ADS (American Depositary Shares) nível II são negociados na Bolsa de Valores de New York (NYSE), através de ADRs (American Depositary Receipts). Aproximadamente 50,52% das ações preferenciais são negociadas na NYSE sob a forma de ADRs.

Como posicionamento, a Oi associa sua imagem a um estilo de vida identificado com atributos como ousadia, agilidade e inovação. Todas as iniciativas da companhia são orientadas para alcançar o público jovem de espírito, aberto ao que é novo, saudável e desafiador. A frase "Oi, simples assim" resume a identidade da empresa.

O maior objetivo da companhia é oferecer o que há de mais moderno em telecomunicações, superando os níveis de exigência dos clientes e do mercado. Para isso, a Oi investe fortemente no desenvolvimento de novas tecnologias e no

treinamento de seus funcionários, a fim de garantir o melhor atendimento a seus consumidores.

A companhia detém a concessão para operar em telefonia fixa local e autorização para prestar serviços de mobilidade na Região I, que abrange 16 estados do Norte, Nordeste e Sudeste. Além disso, a empresa atua com autorização em todo o território nacional na prestação de serviços de comunicação de dados, Internet e longa distância, com o código 31. No fim de setembro de 2006, a Oi tinha 28,1 milhões de clientes, dos quais 14,4 milhões em telefonia fixa, 12,6 milhões em telefonia móvel e 1 milhão na banda larga com o Velox.

Até fevereiro de 2007 a marca Oi estava associada exclusivamente à empresa TNL PCS S.A., provendo, assim, exclusivamente serviços de telefonia móvel. Enquanto isso, a marca Telemar estava associada à empresa Telemar Norte Leste S.A. (TNL), que, por sua vez, provia serviços de telefonia fixa. A partir daquele mês, foi adotada uma marca única, a Oi, que passaria a contemplar os serviços de telefonia fixa, móvel, Internet e entretenimento.

O objetivo é traduzir a convergência de serviços para o consumidor, com mais simplicidade, reconhecimento e eficiência. Essa inovação fortalece o posicionamento competitivo da TNL, a única provedora completa de soluções integradas de telecomunicações no Brasil.

Para volume de receita bruta consolidada de R\$ 24,2 bilhões em 2006, e receita líquida de R\$ 16,9 bilhões, a TNL gerou lucro líquido de R\$ 1.310,0 milhões, superando em 18% o resultado reportado em 2005. Foram recolhidos, a título de impostos, taxas e contribuições, cerca de R\$ 8 bilhões, representando 47% da receita líquida, valor que correspondeu a 3,5 vezes os investimentos realizados, e mais de 6 vezes o lucro líquido do ano.

As empresas controladas pela TNL encerraram o ano com 28.594 mil clientes nos seus principais serviços, sendo 14.388 mil na telefonia fixa (Oi Fixo), 13.078 mil na telefonia móvel (Oi Móvel) e 1.128 mil no serviço de banda larga (Oi Velox), além dos 361 mil clientes de banda larga cadastrados no provedor de acesso - Oi Internet.

No fim de 2006, todas as localidades da Região I com mais de 100 habitantes eram atendidas com serviços de telefonia fixa da Telemar, com a Oi oferecendo serviços de telefonia móvel em 824 cidades nos 16 estados (743 em dezembro de 2006) da região de atuação da TNL.

Durante o ano de 2006, a base de clientes da Oi cresceu 26%, mais uma vez bem acima da média nacional (16%) ou até mesmo da regional (21%). Embora reduzindo sobremaneira o subsídio nos aparelhos, principalmente nos planos pré-pagos, a Oi manteve a liderança na região em que atua na telefonia móvel, terminando o ano com 27,4% de participação de mercado.

Telefonia fixa

A TMAR é a principal prestadora de serviços de telefonia fixa em sua área de atuação - Região I - que compreende os estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí, Maranhão, Pará, Amazonas, Roraima e Amapá, (exceto no Setor 3 da referida região, que corresponde a 57 municípios do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba no estado de Minas Gerais, onde a CTBC - Companhia de Telecomunicações do Brasil Central, opera. A prestação desses serviços é efetuada com base nas concessões outorgadas pela Anatel, vigentes até 31 de dezembro de 2005. O Contrato de Concessão assinado pela TMAR em 1998 previa a sua prorrogação por prazo de 20 anos. Essa prorrogação ocorre a título oneroso, sendo devido pela Concessionária, a cada biênio, 2% da receita líquida de telecomunicações do ano anterior.

Em 22 de dezembro de 2005 foram assinados novos contratos com novas metas de universalização e de qualidade, prorrogando a concessão da TMAR. Para o novo período de concessão, as principais alterações em relação ao contrato que vigorou de 1998 a 2005 são as seguintes:

- O serviço local passa a ser cobrado com base na medição em minutos e a franquia da assinatura mensal passa a ser de 200 minutos para a classe residencial e de 150 minutos para a classe não-residencial;
- O IST - Índice do Setor de Telecomunicações é o indexador que serve de base para os reajustes futuros das tarifas. O IST é divulgado mensalmente pela Anatel e sua composição é revista a cada dois anos. O reajuste das tarifas dos serviços fixos locais e de longa distância de 2006 foi baseado no IGP-DI, no que tange aos sete meses referentes a 2005 (junho a dezembro de 2005), e no IST para os primeiros cinco meses de 2006 (janeiro a maio de 2006). O reajuste de 2007 será baseado integralmente na variação do IST.

- Sobre as metas de universalização houve a criação de meta de PST - Postos de Serviços de Telecomunicações, que trata da instalação de 4.071 computadores para conexão do público à internet, e a diminuição de exigências relativas à densidade dos telefones públicos, de oito por mil habitantes, para seis por mil habitantes; e
- Criação do AICE - Acesso Individual para Classe Especial, com valor da assinatura inferior à do Plano Básico, necessariamente pré-pago, destinado apenas a clientes residenciais.

Telefonia móvel

A TNL PCS S.A., braço da TNL para telefonia móvel, foi adquirida pela TMAR em 30 de maio de 2003, tem como objetivo oferecer SMP - Serviço Móvel Pessoal. Em 12 de março de 2001 a Oi recebeu da ANATEL autorização, por prazo indeterminado, para exploração do SMP, associada ao direito de uso de radiofrequências pelo prazo de 15 anos, renovados por mais 15 anos, a título oneroso, pagando, a cada biênio, 2% da receita líquida de SMP do ano anterior, desde que cumpridas as condições da autorização.

A autorização para exploração do SMP e a outorga de radiofrequências associadas somente produziram efeito, por condições regulamentares, a partir de 26 de junho de 2002, quando se deu o início da operação comercial da Oi.

Em conjunto com a autorização do serviço SMP, a Oi também recebeu, por prazo indeterminado, autorizações para exploração do serviço, nas seguintes modalidades: (i) longa distância nacional: nas Regiões II (que compreende os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Tocantins, Rondônia e Acre, e o Distrito Federal), III (que refere-se ao estado de São Paulo) e no Setor 3 da Região I; (ii) Longa Distância Internacional em todo o território brasileiro.

4.1.5 A Souza Cruz

Líder absoluta no mercado nacional de cigarros, a Souza Cruz é um dos cinco maiores grupos empresariais do Brasil e subsidiária da British American

Tobacco, o mais internacional dos grupos de tabaco, com marcas comercializadas em 180 países do mundo.

Fundada pelo imigrante português Albino Souza Cruz, em abril de 1903, no Rio de Janeiro, a Souza Cruz atua em todo o ciclo do produto, desde a produção e processamento de fumo até a fabricação e distribuição de cigarros.

Sua cadeia produtiva, que tem importante impacto social e econômico, inclui desde 45 mil produtores agrícolas familiares até mais de 200 mil pontos-de-venda atendidos diretamente pela companhia.

A Souza Cruz possui uma complexa e sofisticada rede de distribuição, posicionando-se como referência internacional em bens de consumo de massa. A estrutura de distribuição da Souza Cruz conta com seis modernas Centrais Integradas de Distribuição (as CIDs), localizadas no Rio de Janeiro, São Paulo, Contagem, Curitiba, Porto Alegre e Recife, 24 Centros de Distribuição, e mais de 80 Postos de Abastecimento, que são locais próprios ou terceirizados, estrategicamente localizados. O projeto das Centrais Integradas de Distribuição segue uma tendência mundial, em que a empresa, ao reunir operações de atendimento ao mercado antes dispersas, ganha dinamismo, flexibilidade e controle. No coração deste sistema está a CID São Paulo, o maior e mais moderno centro de distribuição de cigarros da América Latina. Centralizando a operação de vendas da maior região metropolitana do continente, esta central atende cerca de 40 mil clientes, processa nove mil notas fiscais e movimenta 85 milhões de cigarros todos os dias.

A Souza Cruz é reconhecida como fornecedora modelo de um mercado cada vez mais organizado e mais exigente como o varejo de cigarros, sendo considerada pela Coppead (Coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro) como referência internacional de operação logística para produtos de consumo de massa, com base no modelo da Michigan State University. De acordo com a metodologia da MEMRB Custom Research Worldwide, a companhia também foi reconhecida como um fornecedor-padrão entre as empresas de bens de consumo de massa pelos varejistas por ela atendidos.

O abastecimento dos pontos-de-venda atendidos pela Souza Cruz é realizado por meio de cerca de mil veículos de venda e de entrega.

Aproximadamente dois mil colaboradores estão envolvidos nesta operação nacional, entre vendedores, motoristas e auxiliares.

Com um moderno sistema informatizado de roteirização e com um monitoramento da frota por rádio, por satélite e por GSM (celular), a Souza Cruz garante, na maior parte das áreas do país, intervalo de até 24 horas entre o pedido do varejo e a entrega do produto, nas melhores condições de qualidade e conservação. Para cumprir desafios como este, a Souza Cruz tem investido em processos de automação, com o emprego constante de tecnologia de última geração.

Atualmente, a Souza Cruz opera com três modalidades de vendas: telemarketing, EDI (Eletronic Data Interchange) e o vendedor.

O ciclo do pedido começa com a visita aos varejos durante o dia. No ponto-de-venda, além de vender, o vendedor está sempre atento à comunicação e à exposição dos produtos. Além de vender, a equipe de Trade Marketing e Distribuição é responsável por manter um bom relacionamento com o varejo, agregando serviços e alimentando a companhia de informações que possibilitem um melhor atendimento aos consumidores. Baseado no histórico das últimas visitas, o vendedor projeta as necessidades de cada cliente e realiza as vendas utilizando um terminal portátil.

Nos casos em que o varejista necessita fazer compras adicionais no intervalo das visitas, em função de demandas sazonais, a Souza Cruz oferece o serviço do Centro de Atendimento ao Varejista, integrado ao Interaction Center, que permite fazer pedidos por telefone. O vendedor é informado da solicitação e garante o rápido atendimento do cliente. Ao final do dia, todos os pedidos são enviados ao Centro de Processamento de Dados. Tem início, então, o ciclo operacional, que envolve o processamento dos pedidos desde as ordens de separação até a otimização dos roteiros de entrega.

Nas principais capitais, a Souza Cruz utiliza sistemas informatizados de otimização de rotas. Os programas usam mapas digitalizados com informações atualizadas continuamente pelo campo, o que permite análises rápidas e precisas quanto ao aproveitamento ideal dos recursos envolvidos no processo de distribuição. Uma vez definida a quantidade de carros de entrega, por Centro de Distribuição, de acordo com a demanda diária, os pedidos com todas as suas informações são enviados, pelo Centro de Processamento de Dados, para o

computador do sistema de separação automático. Este sistema separa cerca de mil pedidos por hora. Nas regiões de menor volume, é empregado o sistema de separação manual. Ao final do processo de pré-separação, todos os carros já carregados são estacionados na garagem, aguardando o início da jornada de entregas da manhã seguinte.

A visita do motorista conclui o processo de venda e de distribuição, quando ele entrega os produtos e recebe o pagamento. Com a implantação do PCA (Prestação de Contas Automatizadas), a cada visita o motorista confirma a efetivação da entrega, informando, também, como foi a forma de pagamento. Essas informações são enviadas para a Central Administrativa. O Sistema PCA elimina a utilização de papel, acelerando o processamento da documentação e agilizando o fechamento das prestações de contas.

Durante toda a operação de entrega, os carros contam com rastreamento individual por satélite via GPS (Global Position System) e são equipados com rádio, permitindo a comunicação ágil e permanente entre toda a equipe e a Central de Distribuição. Este processo viabiliza entregas emergenciais e melhora a segurança para a equipe.

A Souza Cruz foi pioneira na utilização de carros movidos a gás natural, com tanques colocados em espaços que não comprometem a capacidade de carga dos veículos. Com mais de 400 veículos de sua frota movidos a gás, é possível obter uma significativa economia de combustível e, o mais importante, sem poluir o meio-ambiente. Sistemas para controle de frota e para agilidade no abastecimento também são utilizados.

4.2 Resultados

A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa conforme a metodologia adotada e descrita no capítulo 3 desta dissertação, fruto das investigações documentais e dos levantamentos de percepções com auxílio de questionários e entrevistas.

Conforme vimos no referencial teórico, as alianças estratégicas podem ser formadas por diversos motivos, e as sinergias entre empresas representam oportunidades que podem ser exploradas por meio das alianças estratégicas. Com

o objetivo de evidenciar os benefícios trazidos pela aliança estratégica entre as duas empresas em questão, aqui serão apresentados os resultados da pesquisa documental, assim como o levantamento de percepções com auxílio do questionário.

4.2.1 Caracterização da estratégia

Com base nos dados levantados, e à luz das teorias apresentadas no referencial teórico, buscou-se caracterizar a estratégia da Oi no âmbito da qual foi estabelecida a aliança estratégica entre ela e a Souza Cruz, objeto desta pesquisa.

De acordo com as informações nos documentos investigados e conforme a tipologia proposta por Mintzberg(1988) e os construtos de Fahey & Randall (1998), ficou evidente que se tratava de uma estratégia principalmente de diferenciação por qualidade, mas também por marca e imagem.

Os principais fatores que permitiram caracterizar a estratégia como de diferenciação por qualidade foram associados à busca por melhoria contínua nos processos internos. A Oi é um empresa que procura investir na qualidade do seu atendimento ao cliente, assim como na qualidade do serviço de rede, ampliando a cobertura e a modernização constantemente seus equipamentos. A Anatel divulga mensalmente o Ranking das Prestadoras do Serviço Móvel, onde são levantados os índices de reclamações na central de atendimento da Anatel. Conforme dados do último relatório divulgado em abril de 2007, a Oi ficou classificada como a segunda melhor operadora em qualidade de atendimento, dentre o universo das quatro maiores operadoras nacionais, posicionando-se apenas atrás da Claro.

Os fatores associados à diferenciação por marca estavam ligados à percepção positiva da marca Oi no mercado. Esta percepção está fortemente associada à imagem de uma empresa jovem, inovadora e ágil.

O escopo da estratégia foi caracterizado da seguinte forma:

- Produto: O foco da aliança estratégia está centrado na comercialização e na distribuição de *chips* para celulares pré-pagos, assim como de cartões telefônicos para uso em telefones públicos;

- Geográfico: Apesar de a área de concessão da Oi ser composta por 16 estados da federação, a área de atuação desta aliança está concentrada em 12 estados brasileiros. Todavia, o levantamento de percepções indicou que a aliança se estabelecia em todos os estados que compõem a área de atuação da Oi, evidenciando que a real abrangência desta aliança não está explícita de forma clara;
- Vertical: A logística, a distribuição e a comercialização de produtos e de serviços são o escopo vertical da aliança;
- Cliente: Os clientes desta aliança são a própria Oi, assim com a Souza Cruz;
- Stakeholders: A Oi é uma empresa privada com ações listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) e seu capital é dividido dentre os acionistas conforme ilustrado anteriormente na figura 15.

A Tele Norte Leste Participação S.A. (TNL) é controlada pela Telemar Participações S/A, com participação de 17,9%. Esta última, por sua vez, é composta pelos seguintes acionistas:

Telemar Participações S/A	
BNDESPar	25,000%
Fiago	19,900%
AG Telecom	10,275%
ASSECA Participações	10,275%
Lexpart Participações	10,275%
L. F. Tel	10,275%
Alutrens Participações	10,000%
Fundação Atlântico	4,000%

Figura 16 – Participação dos acionistas na Telemar Participações S/A (Fonte: site da Oi)

O restante das ações (82,1%) está de posse do mercado, sendo que 25% são de acionistas brasileiros, enquanto que os 57,1% restantes estão sob o controle de investidores estrangeiros.

4.2.2 Caracterização da aliança

A Oi estabelece alianças como os seus clientes, fornecedores e concorrentes. Segundo mostra a Figura 17, 46% dos respondentes reconhecem a formação de

alianças com os clientes. A formação de alianças entre a Oi e seus fornecedores é a manifestação mais evidente da formação de alianças estratégicas e foi confirmada por 92% dos entrevistados. Todavia, apesar de a Oi também firmar alianças com seus concorrentes, estas foram evidenciadas por apenas 38% dos respondentes. Os concorrentes com os quais a Oi estabelece parceria são as empresas de telefonia fixa e móvel, local e longa distância, com as quais a Oi mantém contratos de faturamento e interconexão. Dentre estas empresas, podemos citar os casos da Embratel, Telefônica, Brasil Telecom, Claro, Vivo, Tim, entre outras.

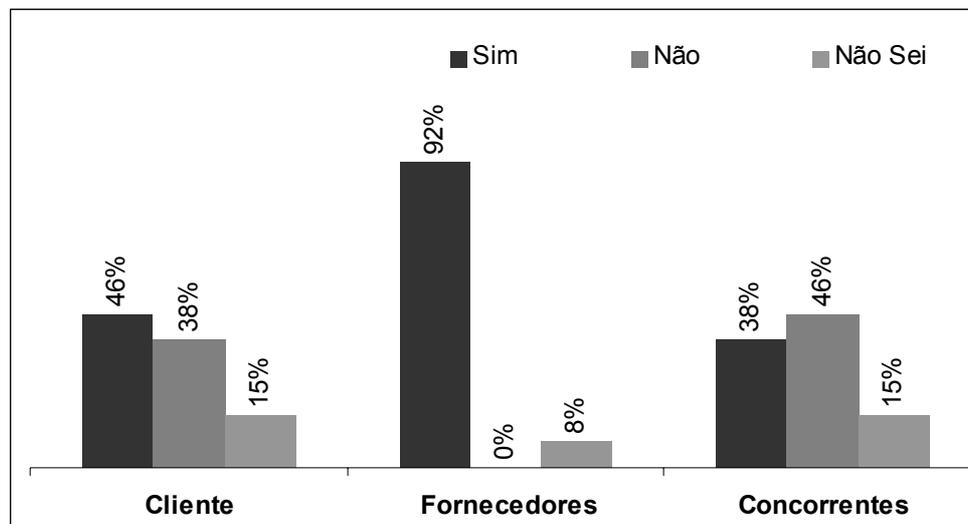


Figura 17 – Participantes das alianças estratégicas da Oi

Quanto ao tipo de aliança firmada entre a Oi e a Souza Cruz, esta aliança pode ser classificada como uma aliança sem participação acionária, visto que foram firmados contratos de prestação de serviços entre as empresas sem que houvesse alguma forma de participação acionária entre elas. Esta classificação foi corretamente percebida pelos entrevistados, assim como por 100% dos respondentes (Figura 18).

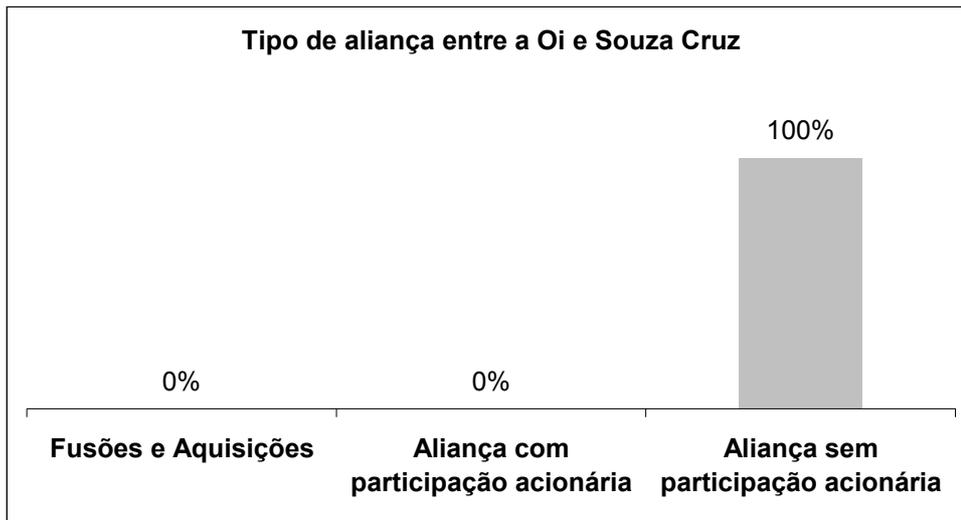


Figura 18 – Tipo de aliança estratégica entre Oi e Souza Cruz

Com relação à orientação da empresa para o cliente, 85% das pessoas que responderam ao questionário confirmaram esta afirmativa, e consideraram que o foco no cliente era uma das prioridades da empresa. Esta percepção também foi confirmada pelos entrevistados.

Outro critério de classificação das alianças diz respeito ao tipo de troca de recursos entre as empresas parceiras. A investigação documental realizada identificou a aliança entre a Oi e a Souza Cruz como uma aliança de conexão, ou seja, uma parceria entre empresas onde cada parceiro contribui com recursos ou capacidades diferentes. No caso em questão, a Souza Cruz é responsável pela logística e pela rede de distribuição, enquanto a Oi é responsável pelo fornecimento dos produtos que serão comercializados – neste caso, cartões telefônicos e *chips* avulsos.

Este fato foi evidenciado nas respostas aos questionários, pois 77% dos entrevistados confirmaram que a aliança em questão busca a complementaridade das atividades entre empresas.

Um dos grandes benefícios presentes na formação de alianças complementares, ou de conexão, está no fato de a complementaridade das habilidades entre empresas permitir que cada uma se concentre em segmentos da cadeia de valor nos quais pode oferecer maiores benefícios.

4.2.3 Benefícios e resultados da aliança estratégica

Com relação aos resultados esperados da aliança estratégica entre Oi e Souza Cruz, avaliou-se se a formação da aliança estratégica em questão é importante por contribuir à gestão do conhecimento e por permitir o aprendizado de lições que serão utilizadas nas próximas alianças. Esta afirmativa foi confirmada pela grande maioria dos respondentes, conforme mostra a Figura 19.

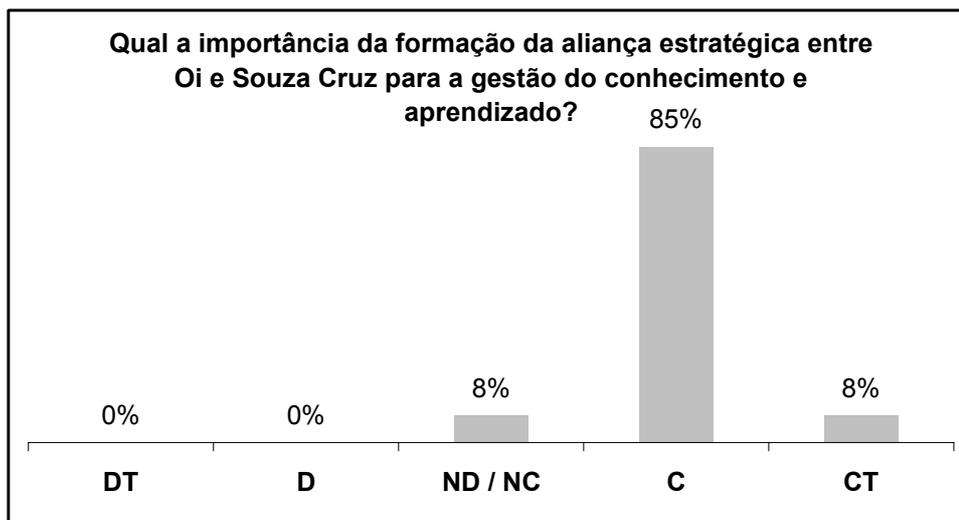


Figura 19 – Importância da formação da aliança estratégica entre Oi e Souza Cruz para a gestão do conhecimento e aprendizado.

A análise do gráfico abaixo (Figura 20), permite evidenciar que a aliança estratégica em questão permite o aumento da visibilidade externa da empresa, sendo que isto pode promover o aumento de sua reputação no mercado, suportando a percepção de que a aliança agrega valor, conforme afirmado por 92% dos respondentes.

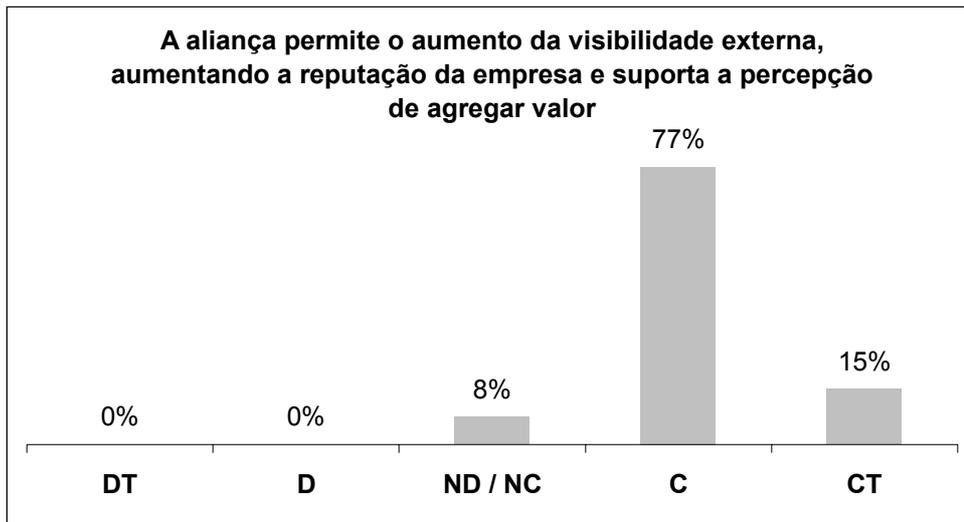


Figura 20 – A aliança permite o aumento da visibilidade externa, aumentando a reputação da empresa e suporta a percepção de agregar valor?

Também foi avaliada a capacidade da aliança em garantir a coordenação interna às prioridades estratégicas da empresa e garantir que ambas as empresas estarão alinhadas com relação aos objetivos estratégicos em comum. A Figura 21 mostra que 62% dos respondentes confirmam esta afirmativa. Todavia, 31% discordam desta afirmativa.

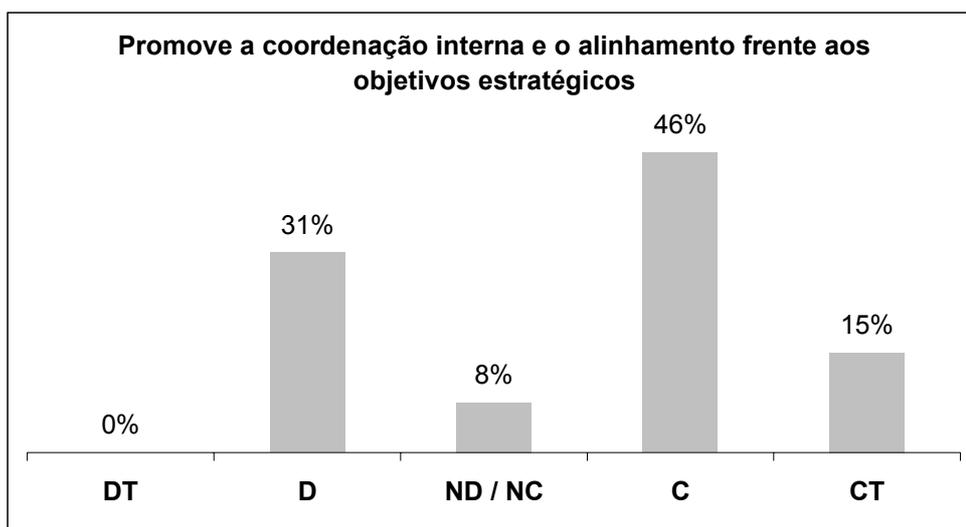


Figura 21 – A aliança promove a coordenação interna e o alinhamento frente aos objetivos estratégicos?

Outra questão avaliada diz respeito ao fato de que a aliança estratégica promove o desenvolvimento de métricas e avaliações sistemáticas de desempenho, garantindo ferramentas que possibilitarão a intervenção em momentos de dificuldade. Especificamente com relação a esta afirmação não houve concordância e a maioria dos respondentes não concordaram nem discordaram, enquanto que os restantes discordaram (62% e 38% respectivamente), conforme mostra a Figura 22.

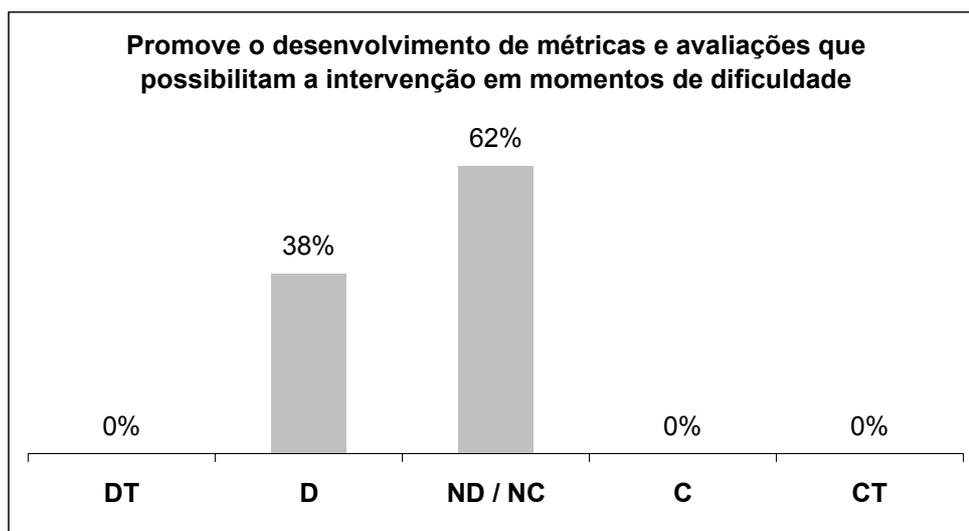


Figura 22 – A aliança promove o desenvolvimento de métricas e avaliações que possibilitam a intervenção em momentos de dificuldade?

Segundo a classificação de Harrigan (1988) & Hagedoorn (1993) apresentada no Capítulo 2, os benefícios trazidos pelas alianças estratégicas podem ser classificados da seguinte forma: i) exploração de economias de escala, ii) aprendizagem com os competidores, iii) gestão de risco e redução de custos, iv) facilitação de conluio tácito, v) acesso de baixo custo a novos mercados, vi) acesso de baixo custo a novas indústrias e segmentos emergentes ou, vii) gestão de incertezas.

Na Tabela 6 ilustrada abaixo estão apresentados os resultados pertinentes a esta **questão**. Foi solicitado aos respondentes marcar até 3 opções que retratassem os benefícios desta aliança. Os benefícios mais citados foram: i) gestão de risco e redução de custos (69%); ii) acesso de baixo custo a novos mercados (62%); iii)

exploração de economias de escala (54%); e iv) aprender com os competidores (31%). Os demais ítems tiveram pouco destaque.

Benefícios da aliança estratégica	%
Gestão de risco e redução de custos	69
Acesso de baixo custo a novos mercados	62
Exploração de economias de escala	54
Aprender com os competidores	31
Facilitar o conluio tácito	8
Gestão de incertezas	8
Acesso de baixo custo a novas indústrias e segmentos emergentes	0

Tabela 6 – Benefícios da aliança estratégica

A gestão de risco e redução de custo é evidenciada a partir do momento em que a aliança entre Oi e Souza Cruz possibilitou que a Oi reduzisse os riscos associados ao processo de gestão de distribuidores de cartões telefônicos e de *chips* para celular, enquanto obteve redução de custos por meio da sinergia com a Souza Cruz.

O acesso a baixo custo a novos mercados foi possibilitado graças à grande capilaridade da rede de distribuição da Souza Cruz, que possibilitou o acesso a novos pontos de venda e ampliação da área de atuação da Oi.

A aliança também possibilitou a exploração de economias de escala, pois permitiu ganhos de escala com o novo processo de distribuição. Além disso, a aliança também possibilitou o aprendizado com os competidores. Pode-se verificar que estes resultados estão coerentes com aquilo a que se propõe a aliança em questão.

A partir do último trimestre de 2006, a Oi começou a adotar política de redução dos subsídios à venda de aparelhos de celular. Isto se deu devido aos fortes subsídios praticados pelo mercado de telecomunicações, principalmente por concorrentes como a Claro e a Vivo: estas empresas, por possuírem acesso a capital mais barato no exterior, além de maior poderio financeiro, tinham maiores condições de promover uma ação deste tipo.

Buscando alternativas para fugir desta prática destrutiva que compromete o valor da empresa, a Oi ampliou seus esforços com a distribuição de *chips* que poderiam ser utilizados em celulares. Desta forma, com a aquisição do “*chip* avulso” poder-se-ia habilitar um telefone celular desbloqueado na Oi.

A Oi optou pela estratégia de distribuição do “*chip* avulso” em diversos pontos de venda. Para tal, a utilização da rede de distribuição da Souza Cruz por meio da aliança estratégica em questão mostrou-se fundamental para garantir a capilaridade necessária.

Esta ação trouxe benefícios sensíveis a ambas as empresas, garantindo, por parte da Oi, o acesso aos pontos de venda em diferentes níveis de abrangência, desde grandes lojas varejistas até bancas de jornais.

Com relação a algumas das características da aliança estratégica, pode-se dizer que esta aliança gera benefícios para ambas as partes, segundo a totalidade dos respondentes e dos entrevistados (Figura 23).

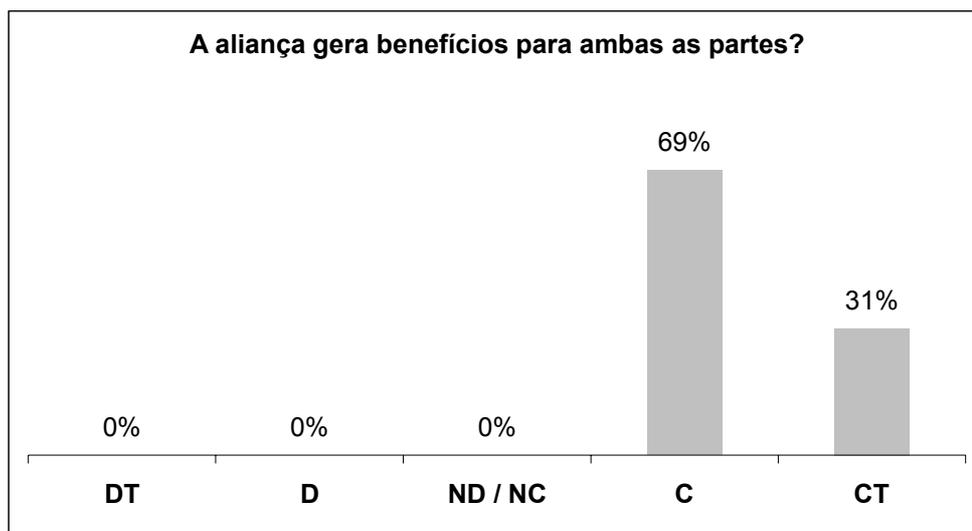


Figura 23 – A aliança gera benefícios para ambas as partes?

Outra característica analisada foi se a aliança entre Oi e Souza Cruz promove a colaboração e não somente o intercâmbio. A Figura 24 mostra que a maioria dos respondentes não concordam nem discordam desta afirmativa, porém 46% das pessoas se mostraram favoráveis.

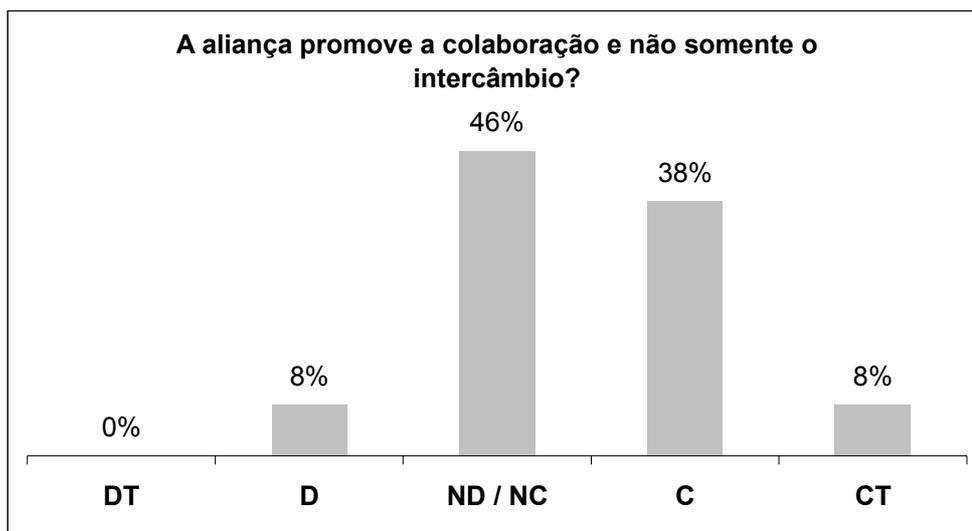


Figura 24 – A aliança promove a colaboração e não somente o intercâmbio?

Com relação à afirmação de que a aliança entre Oi e Souza Cruz não pode ser controlada por sistemas formais, mas sim interconectada por relacionamentos humanos que promoverão o aprendizado e a geração de conhecimento, as opiniões foram divididas, sendo que 46% não concordaram com a afirmativa, enquanto 38% concordaram (Figura 25).

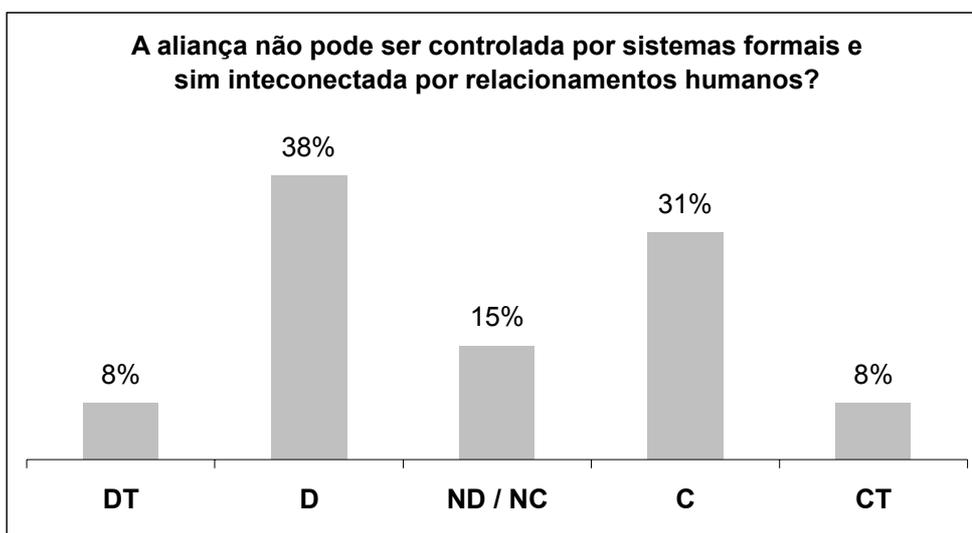


Figura 25 – A aliança não pode ser controlada por sistemas formais e sim interconectadas por relacionamentos humanos?

As empresas são incentivadas a cooperar entre si na forma de alianças estratégicas quando o valor de seus recursos e bens combinados pode ser maior do que o valor de seus recursos e bens separadamente. Esta noção de recurso complementar é chamada de sinergia.

O valor é criado por meio da sinergia, já que cada uma das partes adquire recursos que não poderiam ter sido adquiridos isoladamente. A sinergia é conquistada a partir do momento em que o conhecimento e as habilidades são internalizados pela empresa.

Com base nas percepções obtidas no levantamento feito por meio do questionário, foi possível identificar que 77% dos entrevistados concordam com o fato de que a aliança entre a Oi e a Souza Cruz na distribuição de produtos e serviços possibilitou que os resultados obtidos em conjunto, pelas duas empresas, fossem maiores do que aqueles obtidos isoladamente, como apresentado na Figura 26. A investigação documental também reforçou este fato.

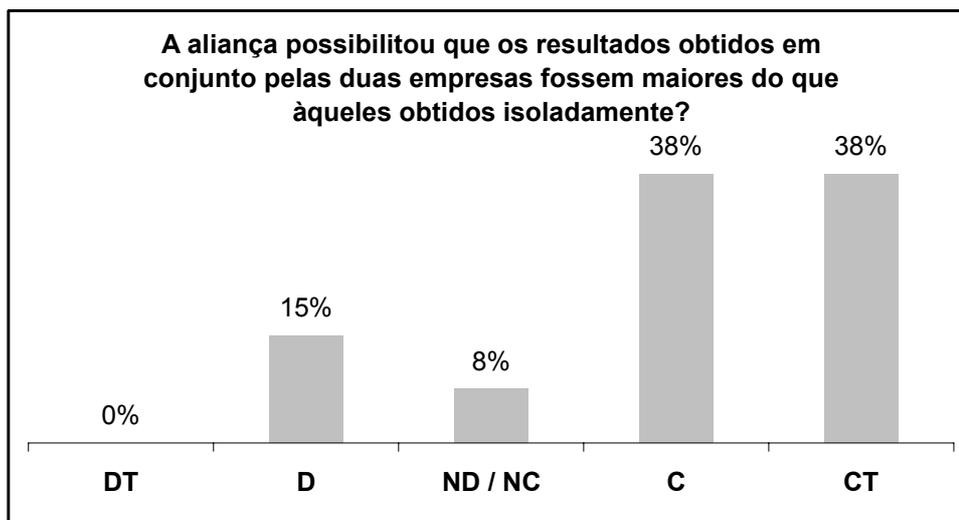


Figura 26 – A aliança possibilitou que os resultados obtidos em conjunto pelas duas empresas fossem maiores do que àqueles obtidos isoladamente?

Por outro lado, para que a empresa possa garantir geração de valor permanente ao longo do tempo, é imprescindível que a aliança se transforme em uma vantagem competitiva sustentável. Lembramos que, de acordo com Barney (1996), a aliança precisa ser rara, difícil de ser imitada e a empresa precisa estar organizada para explorá-la. A raridade da aliança depende também dos benefícios

que são extraídos por meio desta, além do fato de que poucas empresas devem possuir os recursos necessários para estabelecer uma aliança.

Estes questionamentos foram feitos na pesquisa para avaliar a transformação da aliança em uma vantagem competitiva sustentável, conforme resultados apresentados nas Figuras 27, 28, 29, 30 e 31.

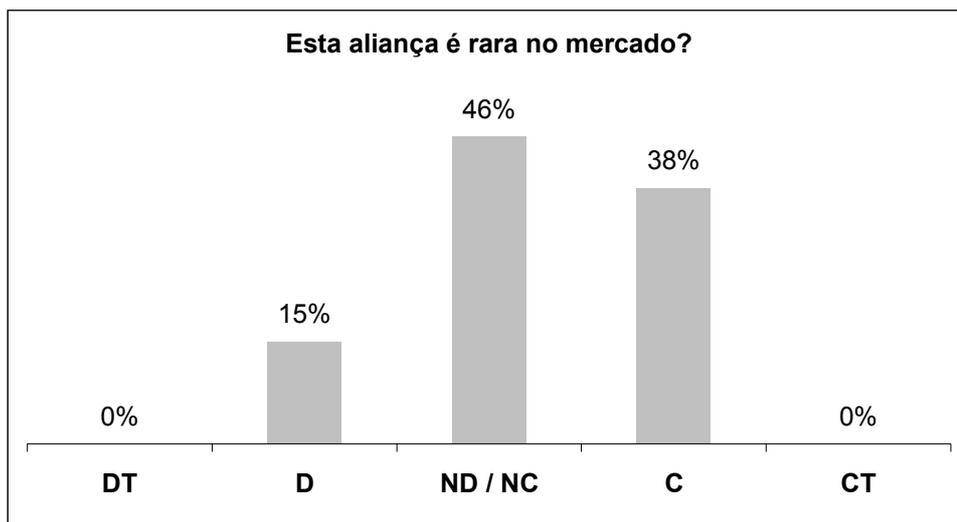


Figura 27 – A aliança é rara no mercado?

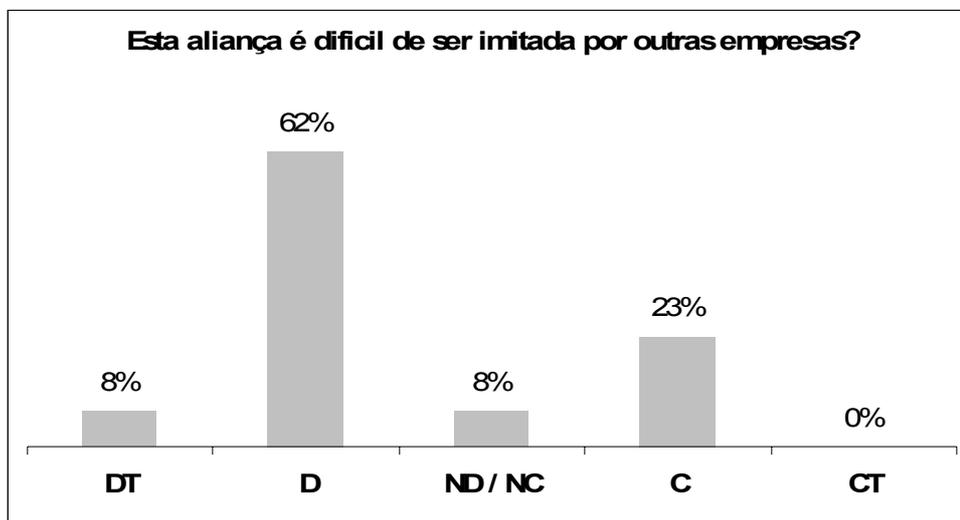


Figura 28 – Esta aliança é difícil de ser imitada por outras empresas?



Figura 29 – A empresa está organizada para explorar amplamente esta oportunidade?

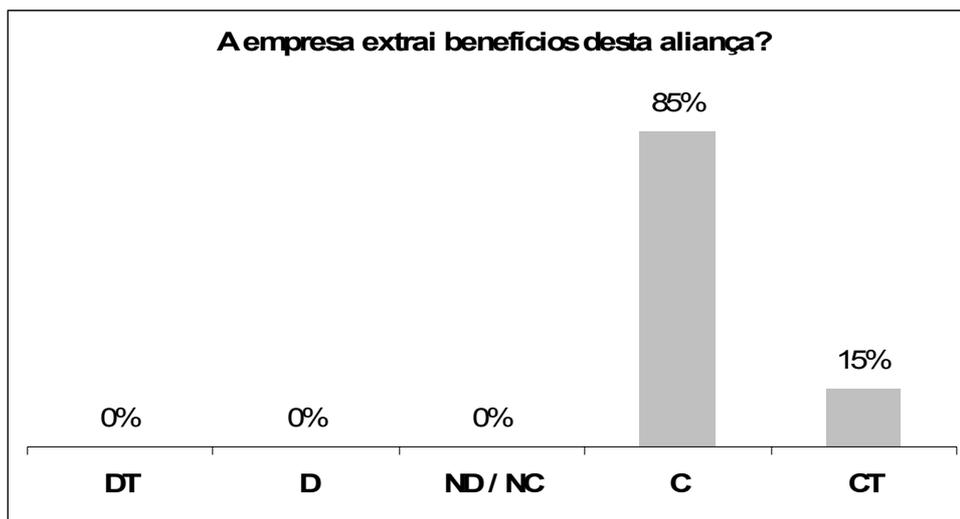


Figura 30 – A empresa extrai benefícios desta aliança?

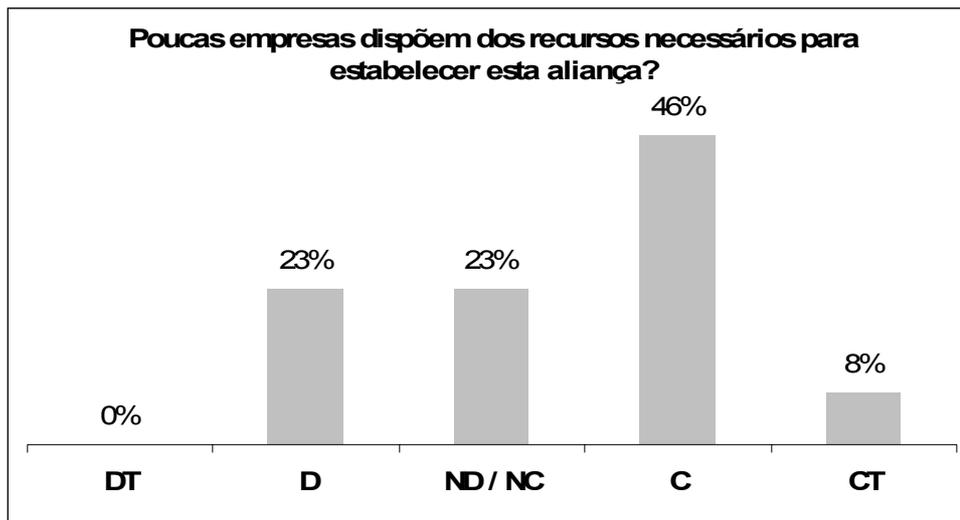


Figura 31 – Poucas empresas dispõem dos recursos necessários para estabelecer esta aliança?

A análise dos gráficos anteriores permite verificar que, apesar de ser evidenciada a geração de valor por parte da aliança, não há clara percepção dos construtos que contribuiriam a uma vantagem competitiva sustentável. Com relação à raridade da aliança, apenas 38% dos entrevistados concordam com o fato de que uma aliança deste tipo é rara no mercado.

Da mesma forma, 62% dos entrevistados afirmaram que uma aliança deste tipo não é difícil de ser imitada. Também não é possível afirmar que a empresa está organizada para explorar os benefícios oriundos da aliança. Por outro lado, 100% dos entrevistados concordam que a Oi extrai benefícios com esta aliança. Já com relação aos recursos necessários para promover uma aliança semelhante, 54% concordam.

A partir dos levantamentos feitos anteriormente, pode-se afirmar que, apesar de a empresa obter benefícios e promover a geração de valor por meio da aliança, esta corre o risco de não se transformar em uma vantagem competitiva sustentável, visto que é imprescindível que seja rara no mercado, difícil de ser imitada e que a empresa esteja organizada para explorar amplamente esta oportunidade.

Conforme destacado no Capítulo 2, a construção de relacionamentos de confiança entre os membros de uma aliança estratégica são difíceis de serem copiados e são essenciais ao seu sucesso. As alianças de sucesso exibem confiança

entre seus parceiros, enquanto alianças fracassadas demonstram falta de confiança.

Visando a evidenciar se a empresa foi capaz de construir relacionamentos de confiança com seu parceiro, foram feitos questionamentos presenciais, junto aos funcionários e gerentes envolvidos no processo. Complementarmente, este questionamento também foi feito por meio do questionário de pesquisa.

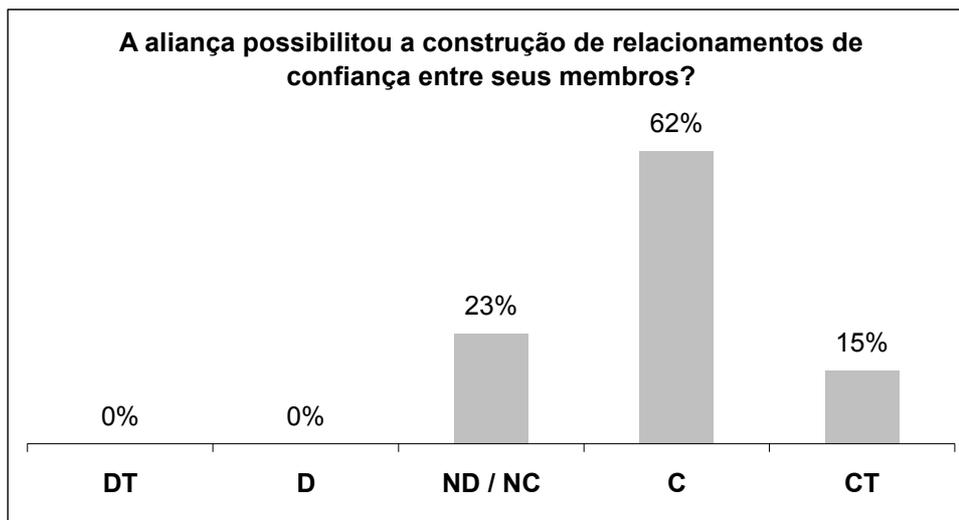


Figura 32 – A aliança possibilitou a construção de relacionamentos de confiança entre seus membros?

A partir da análise do gráfico acima pode-se verificar que 77% dos entrevistados concordam com o fato de que houve a construção de relacionamentos de confiança entre ambas as empresas. Como vimos, este fato é essencial para a geração de valor para a empresa, pois a construção de relacionamentos de confiança entre os membros de uma aliança estratégica é difícil de ser copiada e essencial ao sucesso da parceria.

4.2.4 Melhoria da eficiência organizacional e operacional

As empresas buscam a formação de alianças, dentre outros motivos, como uma maneira de obter recursos valiosos que não possuem. A Oi, por ser uma empresa especializada no provimento de serviços de telecomunicações, não tem todas as competências e os recursos necessários pra distribuir, de forma eficiente,

alguns de seus produtos, como é o caso dos cartões de telefones públicos e *chips* para celulares.

Por outro lado, a Souza Cruz possui uma complexa e elaborada rede de distribuição, composta por centros de distribuição localizados em diversas cidades do território nacional, com capacidade de atender mais de 200 mil pontos-de-venda. Isto se fez necessário devido à necessidade de distribuir seu principal produto (cigarro) em locais como bares, bancas de jornais e lojas.

As restrições impostas, pela legislação, quanto à veiculação de propagandas de cigarro na mídia afetaram negativamente o desempenho da empresa, apesar de ter registrado aumento no volume de venda de cigarros. Como forma de buscar novas fontes de receita, a Souza Cruz aproveitou seu *know-how* em logística e distribuição para entrar em novos mercados.

O Programa Parceria, assim como é chamado pela Souza Cruz a aliança para distribuição de cartões telefônicos, passou a funcionar como operação de compra e venda. Aproveitando sua excelência em distribuição e logística, a Souza Cruz adquire o produto da Oi e revende pelo Brasil. A mudança representou aumento de cerca de R\$ 480 milhões no faturamento anual da companhia.

A aliança em questão foi capaz de promover a melhoria da eficiência organizacional, visto que a Oi pôde focar sua atuação no atendimento ao cliente, assim como no provimento de infra-estrutura de rede necessária para possibilitar a comunicação entre os usuários de uma rede de telefonia. Enquanto isso, a distribuição dos produtos seria feita por empresa especializada e com conhecimento para tal.

Anteriormente ao estabelecimento desta parceria com a Souza Cruz, a Oi mantinha relacionamento com diversos distribuidores diferentes, sendo cada um responsável pela atuação em localidades específicas. Isto gerava grandes dificuldades relacionadas à gestão de seus distribuidores, cada um dos quais possuía contratos com condições diferentes entre si. A complexidade relacionada a esta administração gerava custos adicionais de manutenção dos sistemas de gestão, além dos custos relacionados à contratação de funcionários responsáveis pela operacionalização dos relacionamentos entre empresas. O ganho obtido a partir da substituição destas empresas por uma única empresa especializada pôde ser percebido na redução de custos indiretamente.

Além disso, a presença de vários distribuidores, que muitas vezes atuavam em localidades próximas, acabava gerando disputas entre eles, conforme citado por um dos entrevistados:

“Em alguns estados havia a presença de vários fornecedores atuando em um mesmo estado. No caso da Bahia, onde eu trabalhava, em um determinado momento existiam 82 fornecedores atuando ao mesmo tempo. A princípio, cada um deveria atuar em áreas restritas, porém era muito difícil controlar esta atuação. Por exemplo, às vezes um fornecedor não conseguia entregar os cartões de Tup em um determinado ponto de venda. O cliente então entrava em contato com um outro fornecedor, que providenciava o fornecimento de cartões. Aí, quando o primeiro fornecedor ficava sabendo que o ponto de venda tinha sido atendido por outro, dava o maior problema. Em certos casos, alguns fornecedores chegavam até a rasgar e picotar os cartões que eram entregues por outros fornecedores na sua área de atuação.”

Outro entrevistado também afirmou que, por outro lado, em algumas localidades, os fornecedores não possuíam concorrentes diretos:

“Alguns fornecedores acabavam tendo muito poder de mercado e acabavam por determinar as regras e os preços dos cartões indutivos. Isso acontecia porque não havia o controle dos preços praticados e também não havia concorrência que conseguisse competir com esses fornecedores. Acabava que, em alguns lugares, o preço dos cartões acabava sendo duas ou três vezes maior do que a gente queria. A entrada da Souza Cruz no mercado de distribuição foi fundamental, pois ela tinha condições de chegar em qualquer localidade e fazer frente aos fornecedores pequenos, mantendo os preços dentro dos limites estabelecidos pela gente.”

O preço cobrado pela Souza Cruz para distribuição dos cartões telefônicos da Oi era maior do que aqueles cobrados pelas outras empresas em média, porém o aumento da capilaridade de distribuição, associado à redução dos custos com funcionários e com sistemas de gestão, contribuiu para compensar indiretamente os custos de contratação dos serviços, tornando o negócio interessante e viável economicamente.

Pesquisas de mercado indicam que uma das freqüentes reclamações dos usuários de telefones públicos está relacionada à dificuldade de encontrar postos de venda de cartões telefônicos. Além disso, a população de baixa renda em muitos casos possui telefone celular pré-pago, porém conta com a utilização de telefones públicos para realizar chamadas, visto que a ligação a partir deste é mais barata. Estas evidências reforçam o fato de que o aumento da capilaridade de

distribuição possibilita que os cartões telefônicos estejam disponíveis para uma parcela maior de consumidores, que, por sua vez, poderão comprá-los mais facilmente, gerando receita para a empresa.

4.2.5 Geração de valor para a empresa

O setor de telecomunicações, mais especificamente o mercado de telefonia celular, vem experimentando momento de grande competição. Quatro operadoras disputam a liderança do mercado, entre elas Tim, Vivo, Claro e Oi. Considerando a atuação no território nacional, a disputa é mais intensa entre as três primeiras operadoras, visto que a Oi somente atua nos estados que compõem a Região I. Todavia, na área de atuação da Oi, esta se destaca como líder, seguida de perto pela Tim.

Na busca de *market share*, as empresas optaram inicialmente por dar subsídios diretos em aparelhos. Assim, as empresas compravam aparelhos dos seus fornecedores por um preço e revendiam por valor menor, de modo a incentivar o cliente a fazer parte de sua base de assinantes. Com a entrada da tecnologia GSM no Brasil, os celulares vendidos por uma operadora poderiam ser utilizados com o *chip* de outra operadora celular. Para evitar que o cliente comprasse um celular com subsídio de uma operadora e o utilizasse com outra, iniciou-se a venda de aparelhos GSM bloqueados. O maior impacto estaria no pré-pago, pois não há contrato prevendo multa a ser paga pelo cliente caso este não fique, por um tempo determinado, na operadora que vendeu o aparelho com subsídio. No caso de um pós-pago, a rentabilidade do cliente é garantida mesmo com subsídio elevado mediante termo contratual firmado entre as partes.

Visando a interromper a prática de subsídio que onera a rentabilidade das operadoras de telefonia móvel no Brasil, a Oi lançou mão de uma estratégia inovadora no mercado. Ao invés de dar subsídio em aparelhos no momento em que o cliente passa a fazer parte de sua base, a Oi optou por dar bônus em reais mensais, que podem ser gastos não só em aparelhos e serviços móveis, como também em cartões de crédito. Os bônus são dados durante o tempo em que o cliente permanecer com a Oi, sendo equivalentes ao subsídio dado no momento da aquisição de cliente. Para a Oi, o benefício deixa de ser dado no tempo inicial e

passa a ser concedido ao longo do tempo, melhorando seu fluxo de caixa e, conseqüentemente, a rentabilidade do cliente. Para o cliente, passa a existir a flexibilidade de utilizar o bônus da forma que melhor se adequa às suas necessidades.

Com a nova estratégia da Oi, o cliente passa a ter um *trade-off* entre a flexibilidade no longo prazo, oferecida por esta operadora, e o imediatismo do benefício oferecido pelos concorrentes. Desta forma, a Oi retira o foco do mercado em aparelhos, direcionando a atenção para a venda de *chips* avulsos, ou seja, ressaltando os benefícios de ser um cliente Oi.

De forma a permitir a concretização desta estratégia, é fundamental que a Oi disponha de capilaridade adequada, permitindo que os *chips* avulsos estejam presentes nos pontos-de-venda designados. Isto se concretiza por meio da aliança estratégica firmada entre ela e a Souza Cruz, onde esta fica responsável pela distribuição dos *chips*, atingindo mais de 200 mil pontos de venda.

Para que a empresa possa se manter competitiva no mercado é necessário que ela tenha acesso a recursos e capacidades necessários para competir em um ambiente de mudanças. Por meio das respostas aos questionários, foi possível verificar que 62% dos participantes do estudo concordam que este é o fator mais importante para a empresa, seguido pela importância em obter ganhos financeiros. Aliado a este fato, a análise do referencial teórico nos permite afirmar que a habilidade de formar alianças estratégicas de forma mais eficiente do que os concorrentes garante uma fonte de vantagem competitiva à empresa. Um dos frutos advindos das alianças estratégicas está na melhoria dos esforços de gestão do conhecimento. A análise dos dados levantados pelos questionários mostra que 92% dos respondentes concordam com a importância da formação de alianças estratégicas na gestão do conhecimento e do aprendizado futuro. De forma complementar, 62% afirmam que a Oi foi capaz de desenvolver mecanismos de aprendizado e de criação de conhecimento.