

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).

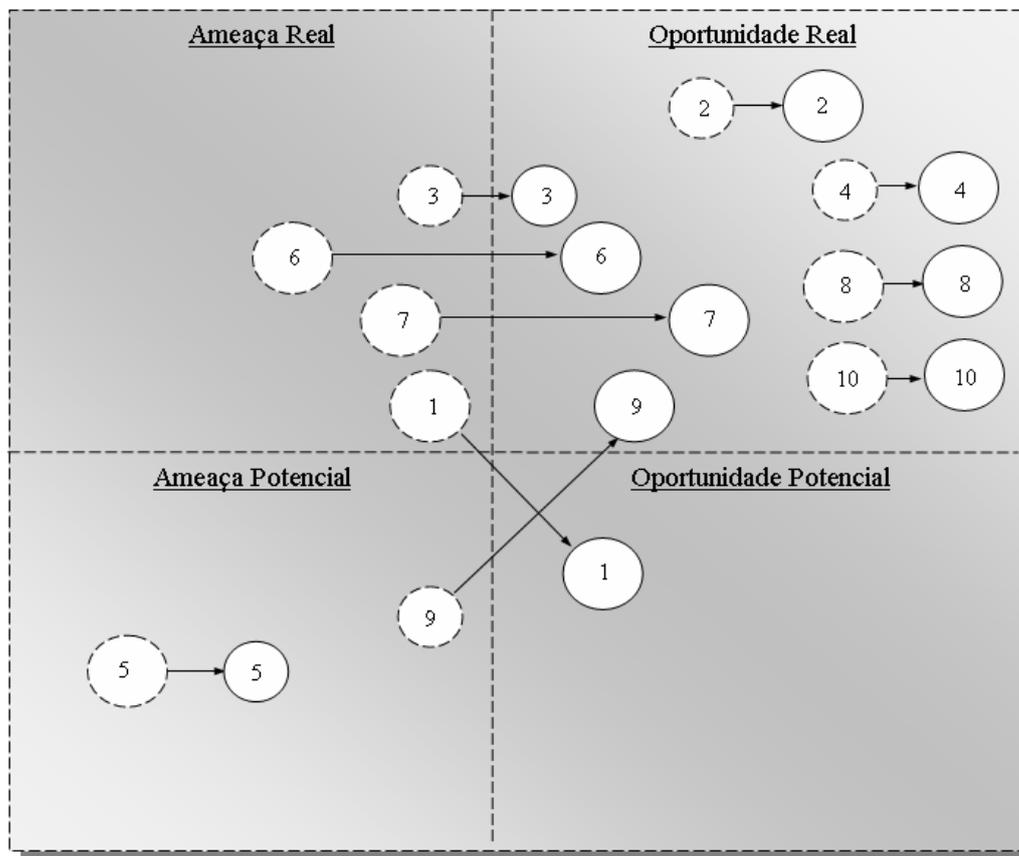


Figura 45: Comparação gráfica das análises “tradicional” e “relacional”

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.