

***Padrão de Internacionalização e
Estratégia de Parcerias na Indústria de
Telecomunicações***

***O caso da
Portugal Telecom e da Telefónica
no Brasil***

**Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção
do grau de
Mestre em Gestão de Empresas
Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa**

José Ventura Mendes Nazário



Junho de 2006

***“ Todos temos uma visão própria do Mundo, só que alguns têm-na mais clara que outros”
(Anónimo)***

Gostaria de agradecer ao meus pais e á minha mulher pelo apoio incondicional que me deram e também á Dr^a Sónia Dahab e ao Eng^o Carlos Cardoso pela avaliação crítica e lúcida de todo o documento.

Igualmente gostaria de agradecer a todos na Portugal Telecom e na Telefónica que me proporcionaram acesso a informações e testemunhos valiosos, e que sem os quais seria impossível ter realizado este trabalho.

INDICE GERAL

Índice de Tabelas e Figuras	1
Resumo.....	6
Introdução	7
1ª PARTE.....	13
1. Modelo de análise de Parcerias	14
1.1 Definição de Parceria	14
1.2 Factores e medidas de sucesso de uma Parceria	25
1.2.1 Factores de sucesso ou insucesso de uma Parceria	26
1.2.1.1 Factores Externos	26
1.2.1.2 Factores Internos	26
1.2.2 Medidas de Sucesso.....	43
1.3 Dinâmica do modelo de análise de Parcerias	49
2. Modelo de análise do Padrão de Internacionalização	50
2.1 A indústria de telecomunicações	50
2.2 Drivers, motivações e vantagens e desvantagens de Parcerias	56
2.2.1 Drivers	56
2.2.2 Motivações	57
2.2.3 Vantagens e desvantagens dos Modos de Entrada	61
2.3 Cenários de Intenção Estratégica e Estratégias de Entrada.....	64
2.4 Implicações das características do mercado alvo na Estratégia de Entrada	70
2.5 Dinâmica do modelo de análise do Padrão de Internacionalização	75
3. Modelo de Análise Integrado	77
2ª PARTE.....	79
4. Evolução do Padrão de internacionalização na indústria de telecomunicações	80
4.1 Primeira geração de Parcerias	83
4.2 Segunda geração de Parcerias e os M&A's de controlo total.....	89

4.2.1 Cenários de intenção estratégica	89
4.2.2 Modo de entrada	92
4.3 Origem dos parceiros e destino das Parcerias	97
4.4 Conclusões	99
5. Evolução do mercado Português e Espanhol de telecomunicações até 1997.....	101
5.1 O mercado Português de telecomunicações até 1997	101
5.2 O mercado Espanhol de telecomunicações até 1997.....	104
5.3 Grau de intensidade competitiva no mercado Português e Espanhol	108
6. Padrão de Internacionalização da Portugal Telecom e da Telefónica.....	113
6.1 A Portugal Telecom e a evolução do seu Padrão de Internacionalização	114
6.2 A Telefónica e a evolução do seu Padrão de Internacionalização	123
6.3 Comparação entre os padrões de internacionalização	126
3ª PARTE.....	131
7. Estratégia para o Brasil.....	132
7.1. Análise do mercado brasileiro de telecomunicações Móveis em 1997/1998	133
7.2 Estratégia da Parceria PT/TEF e a influência das alterações regulamentares.....	140
8. Análise da Parceria entre a Portugal Telecom e a Telefónica	151
8.1 Motivações para o aparecimento da Parceria.....	151
8.2 Medindo o sucesso da Parceria.....	154
8.3 Factores de sucesso da Parceria	167
8.3.1 Factores Internos	167
8.3.2 Factores Externos	189
8.4 Riscos para a Parceria.....	193
Conclusões	197
Referências Bibliográficas.....	210
Glossário	215

Índice de Tabelas e Figuras

<u>Tabela 1</u> : Definições de Alianças Estratégicas encontrados na literatura especializada	14
<u>Tabela 2</u> : Formas de Parcerias	19
<u>Tabela 3</u> : Combinações mais frequentes de características de Parcerias	23
<u>Tabela 4</u> : Sub-dimensões da Capacidade de cada parceiro em gerir o relacionamento	27
<u>Tabela 5</u> : Variação do ROIC vs nº de Parcerias	28
<u>Tabela 6</u> : Competências Específicas	30
<u>Tabela 7</u> : Sub-dimensões de Fit	33
<u>Tabela 8</u> : Matriz de agendas estratégicas de cada parceiro	35
<u>Tabela 9</u> : Dimensões de Cultura Nacional em 5 países	37
<u>Tabela 10</u> : Dimensões de Cultura Corporativa	39
<u>Tabela 11</u> : Sub-dimensões da Estrutura da Parceria	43
<u>Tabela 12</u> : Matriz de apropriação de novas capacidades	47
<u>Tabela 13</u> : Custos e investimentos estimados para servir 100 milhões de casas com serviço de dados	54
<u>Tabela 14</u> : Motivações para entrar em Parceria nos EUA após 1999	60
<u>Tabela 15</u> : Resumo das motivações para formação de Parcerias entre empresas de telecomunicações	61
<u>Tabela 16</u> : Vantagens e desvantagens das várias Formas de Parcerias	62
<u>Tabela 17</u> : Cenários de Intenção Estratégica internacional	67
<u>Tabela 18</u> : Principais factores da envolvente económica, social e política do mercado de entrada	70
<u>Tabela 19</u> : Aplicação do Modelo de Análise de Parcerias ao insucesso das Alianças Globais	87
<u>Tabela 20</u> : Resumo da estratégia de internacionalização de alguns operadores de telecomunicações	90
<u>Tabela 21</u> : Exemplos de JV's e Aquisições de participações relevantes entre empresas de telecomunicações até 1996	93
<u>Tabela 22</u> : Exemplos de JV's e Aquisições de participações relevantes entre empresas de telecomunicações após 1997	95
<u>Tabela 23</u> : Exemplos de M&A de Controlo Total	96
<u>Tabela 24</u> : Quotas de mercado no mercado de telecomunicações em 1997	103
<u>Tabela 25</u> : Evolução da liberalização do mercado de telecomunicações espanhol	105
<u>Tabela 26</u> : Evolução da Taxa de penetração no mercado de telecomunicações em Espanha	105

<u>Tabela 27</u> : Quotas de mercado no mercado de telecomunicações em Espanha em 1997	106
<u>Tabela 28</u> : Variação do preços por cada chamada local de 3 minutos no mercado Móvel e Fixo em Espanha	107
<u>Tabela 29</u> : Evolução da quota de mercado no mercado Móvel em Espanha	107
<u>Tabela 30</u> : Principais entradas da TEF em mercado estrangeiros de 1990 a 1996	123
<u>Tabela 31</u> : Factores Internos influenciadores do Padrão de Internacionalização da PT e da TEF	126
<u>Tabela 32</u> : Valores de suporte á aferição do Cenário de Intenção Estratégica da PT e TEF	128
<u>Tabela 33</u> : Vantagens e desvantagens dos Cenários de Intenção Estratégica adoptados pela PT e TEF	129
<u>Tabela 34</u> : Alguns indicadores das maiores empresas de telecomunicações mundiais em 1997	132
<u>Tabela 35</u> : Vantagens e desvantagens do Leilão Telebrás versus Leilão Bandas B	141
<u>Tabela 36</u> : Empresas detidas pela PT e TEF em Dezembro de 1998	143
<u>Tabela 37</u> : Rating S&P da dívida externa de longo prazo, por país em 1997, por ordem crescente de risco	153
<u>Tabela 38</u> : Rentabilidade Anormal no mercado de acções para a PT em cada um dos momentos mais importantes da Parceria	154
<u>Tabela 39</u> : Rentabilidade Anormal no mercado de acções para a TEF em cada um dos momentos mais importantes da Parceria	155
<u>Tabela 40</u> : Cálculo do EVA da Parceria	156
<u>Tabela 41</u> : Fontes de sinergias devido à criação da Vivo	157
<u>Tabela 42</u> : Contribuição das operações no Brasil para o crescimento do Volume de Negócios da PT e da TEF entre 1998 e 2004	158
<u>Tabela 43</u> : Evolução da posição da PT e da TEF no FT500	158
<u>Tabela 44</u> : Grau de obtenção dos objectivos para a Parceria	160
<u>Tabela 45</u> : Resumo do grau de performance da Parceria Vivo	165
<u>Tabela 46</u> : Evolução da matriz de agendas estratégicas individuais da PT e da TEF	176
<u>Tabela 47</u> : Rentabilidades Anormais verificadas nas acções da PT e TEF em cada marco da Parceria	178
<u>Tabela 48</u> : Factores comuns e não comuns entre a Cultura no sector das telecomunicações em Portugal e Espanha	179
<u>Tabela 49</u> : Grau de semelhança dos itens culturais	184
<u>Tabela 50</u> : Grau de performance da Parceria no Brasil	203

<u>Figura 1: Alianças Estratégicas em Sentido Lato e Sentido Estrito</u>	15
<u>Figura 2: Alianças Estratégicas em Sentido Lato e Sentido Estrito (cont.)</u>	17
<u>Figura 3: Matriz de Tipologia Competitiva</u>	22
<u>Figura 4: Percentagem de insucesso de Parcerias por indústria</u>	25
<u>Figura 5: Triângulo de competências</u>	29
<u>Figura 6: Razões de insucesso de Parcerias</u>	31
<u>Figura 7: Quatro tipos de Cultura Corporativa</u>	38
<u>Figura 8: Comparação da vantagem competitiva entre duas empresas</u>	48
<u>Figura 9: Modelo de análise de Parcerias</u>	49
<u>Figura 10: Cadeia de valor tradicional de uma empresa de telecomunicações</u>	51
<u>Figura 11: Nova cadeia de valor de uma empresa de telecomunicações</u>	53
<u>Figura 12: Abrangência de mercados geográficos e concentração da actividade internacional</u>	65
<u>Figura 13: Mapa de Cenários de Intenção Estratégica internacional</u>	66
<u>Figura 14: Matriz de possíveis combinações entre Cenário de Intenção Estratégica Global e Estratégia de Entrada em cada mercado</u>	69
<u>Figura 15: Cinco forças de Porter</u>	71
<u>Figura 16: Modelo de Análise do Padrão de Parcerias</u>	75
<u>Figura 17: Modelo de análise integrado</u>	77
<u>Figura 18: Fluxo do acordo de roaming</u>	80
<u>Figura 19: Datas de início de liberalização dos mercados de telecomunicações em vários países</u>	81
<u>Figura 20: Constituição das três principais Alianças Globais em 1997</u>	84
<u>Figura 21: Cenário de Intenção Estratégica de alguns operadores de telecomunicações</u>	91
<u>Figura 22: Evolução do número de Parcerias e M&A's de controlo total entre empresas de telecomunicações de países da OCDE</u>	92
<u>Figura 23: Modos de entrada das 17 maiores empresas de telecomunicações entre 1988 e 1996</u>	93
<u>Figura 24: Nacionalidade das empresas de telecomunicações que entraram em Parcerias entre 1990 e 1999</u>	97
<u>Figura 25: Regiões de entrada preferenciais por parte das 17 maiores empresas de telecomunicações entre 1988 e 1996</u>	98
<u>Figura 26: Padrão de internacionalização e Parcerias na indústria de telecomunicações</u>	100
<u>Figura 27: Evolução da receita total no mercado</u>	102
<u>Figura 28: Evolução da penetração no mercado de telecomunicações em Portugal</u>	102

<u>Figura 29: Evolução dos preços no mercado de telecomunicações em Portugal</u>	104
<u>Figura 30: Evolução da receita total no mercado de telecomunicações em Espanha</u>	106
<u>Figura 31: Modelo das cinco forças de Porter</u>	108
<u>Figura 32: Intensidade da concorrência no mercado de produto Fixo, Móvel e Cabo, em 1997, em Portugal e Espanha</u>	112
<u>Figura 33: Modelo de Análise do Padrão de Internacionalização</u>	113
<u>Figura 34: Estrutura accionista da PT em 2004</u>	114
<u>Figura 35: Estrutura empresarial do Grupo PT para o mercado nacional</u>	115
<u>Figura 36: Repartição do volume de negócios da PT em 1997 por área de negócio</u>	116
<u>Figura 37: Evolução do volume de negócios da PT entre 1997 e 2004 por área geográfica</u>	118
<u>Figura 38: Presença geográfica do Grupo PT</u>	119
<u>Figura 39: Estrutura accionista de algumas das Parcerias internacionais da PT em 2004</u>	120
<u>Figura 40: Repartição do volume de negócios da PT em 2004 por área de negócio</u>	122
<u>Figura 41: Evolução do volume de negócios da TEF</u>	124
<u>Figura 42: Repartição do volume de negócios internacionais da TEF em 2004</u>	125
<u>Figura 43: Cenários de intenção estratégica da PT e da TEF em 2004</u>	127
<u>Figura 44: Comparação do PIB total e crescimento do PIB do Brasil com vários países</u>	134
<u>Figura 45: Comparação do PIB per capita e Índice de Gini do Brasil e outros países</u>	134
<u>Figura 46: Comparação do índice de analfabetismo e anos de estudo do Brasil e outros países</u>	135
<u>Figura 47: Relação entre as taxas de penetração móvel e o PIB per capita de diversos países</u>	136
<u>Figura 48: Evolução do número de clientes móveis na América Latina entre 1997 e 2003</u>	138
<u>Figura 49: Definição das “regiões de telecomunicações” brasileiras em 1998</u>	140
<u>Figura 50: Número de clientes móveis em Setembro de 2000</u>	144
<u>Figura 51: Organigrama empresarial da Vivo</u>	145
<u>Figura 52: Quota de mercado no mercado móvel brasileiro em Setembro de 2005</u>	146
<u>Figura 53: Empresas presentes no sector de telecomunicações móveis brasileiro em 2004</u>	147
<u>Figura 54: Evolução da cobertura geográfica da Parceria</u>	148
<u>Figura 55: Evolução da estratégia de entrada da PT e TEF no Brasil</u>	148
<u>Figura 56: Evolução da tipologia Competitiva da Parceria entre a PT e a TEF entre 1998 e 2004</u>	150
<u>Figura 57: Modelo de Análise de Parcerias</u>	151
<u>Figura 58: Duração média das Parcerias por indústria</u>	159
<u>Figura 59: Evolução do CCPU de todas as operações da PT e da TEF</u>	164
<u>Figura 60: Resumo das competências específicas</u>	169
<u>Figura 61: Evolução das Receitas Consolidadas da PT e TEF, 1997-2004</u>	175

<u>Figura 62</u> : Evolução dos factores internos de sucesso da Parceria PT e TEF para o Brasil	188
<u>Figura 63</u> : Evolução do PIB per capita do Brasil	189
<u>Figura 64</u> : Evolução da cotação Real/Euro	190
<u>Figura 65</u> : Evolução da cotação das acções da PT, TEF e Índice DJ Telecom	191
<u>Figura 66</u> : Estágios de evolução da estratégia de liderança no mercado de telecomunicações brasileiro	201
<u>Figura 67</u> : Evolução dos factores internos de sucesso da Parceria PT e TEF para o Brasil	204

Resumo

Esta Tese analisa o padrão de internacionalização das empresas de telecomunicações e qual a interligação deste padrão com os factores e medidas de sucesso das Parcerias. Verificou-se, conceptualmente, que o padrão de internacionalização é influenciado por muitos dos factores (internos e externos) que também afectam a evolução de uma Parceria. Adicionalmente verificou-se que a evolução das Parcerias em que a empresa está presente também influencia o padrão de internacionalização dessa empresa, devido aos efeitos de mimetismo.

Analizou-se em especial o padrão de internacionalização dos dois ex-incumbentes estatais ibéricos: Portugal Telecom (PT) e Telefónica (TEF), e os factores e medidas de sucesso da Parceria que estas empresas efectuaram entre si para entrada no mercado de telecomunicações brasileiro em 1998. Esta Parceria existe hoje em dia sobre a forma de uma Joint-Venture 50/50 chamada Vivo e que é líder de mercado no sector de telecomunicações móveis brasileiro.

As Parcerias foram um importante modo de entrada utilizado pela PT e TEF no desenvolvimento da sua estratégia internacional (onde existem evidências de efeitos de mimetismo), apesar de ambas as empresas terem uma abordagem diferente aos mercados externos: a PT com uma estratégia mais focalizada e a TEF com uma estratégia mais globalizante.

O sucesso da Parceria entre estas duas empresas no mercado móvel brasileiro, sucesso este constatado através de métricas de performance financeira, operacional e estratégica, deveu-se à existência de vários factores internos dos quais se destacam: bom grau de fit, existência de competências específicas e evolução positiva da estrutura da Parceria.

Contudo, a pressão dos factores externos, a falta de funções dedicadas à Parceria (factor interno) e a existência de vários riscos latentes (de carácter interno e externo), são elementos a ter em conta no futuro da Parceria.

Por último constatou-se que o padrão de internacionalização destas empresas foi influenciado por efeitos de mimetismo, dado que estas continuaram a utilizar as Parcerias como importante forma de entrada em mercados estrangeiros, até repetindo a mesma Parceria entre si mas agora em Marrocos.

Palavras Chave: Alianças Estratégicas, Parcerias, Telecomunicações, Brasil, Internacionalização

Introdução

1. Contexto

Até meados dos anos 80 a maioria dos mercados de telecomunicações eram monopólios estatais ou encontravam-se bastante regulamentados com elevadas restrições à entrada de novas empresas, protegendo assim as empresas já existentes (incumbentes).

Contudo, na segunda metade dos anos 80, ocorreram diversas mudanças estruturais no mercado de telecomunicações em vários países, as quais implicaram um aumento da concorrência. A principal mudança estrutural foi a liberalização dos mercados via diminuição da protecção legislativa aos incumbentes e via emissão de novas licenças de exploração de serviços de telecomunicações a mais empresas. O segundo factor de mudança estrutural foi a evolução da tecnologia de suporte aos serviços prestados que implicou uma maior qualidade e rapidez na prestação dos serviços e uma maior convergência entre tecnologias. O terceiro factor estrutural foi a alteração das necessidades dos consumidores, no sentido de uma maior abrangência geográfica dos serviços de telecomunicações.

Face a este novo ambiente competitivo, a nível mundial, as empresas de telecomunicações monopolistas nacionais (incumbentes) tiveram de se adaptar. Neste sentido, implementaram algumas estratégias de reacção à eminência de entrada de novas empresas no seu mercado (Madden, 2003):

- a) Aumentar economias de escala no mercado doméstico, por forma a bloquear a entrada de empresas concorrentes;
- b) Baixar a curva de custos, sinalizando a probabilidade de uma guerra de preços;
- c) Impedir ou dificultar a entrada da concorrência;
- d) Aumentar as economias de gama no mercado doméstico;
- e) Reestruturar a sua organização, com o objectivo de a tornar mais orientada para as necessidades do mercado;
- f) Internacionalizarem-se sozinhos ou em Parceria e, ao mesmo tempo, aumentarem economias de escala e de gama no estrangeiro.

Relativamente à estratégia de internacionalização das empresas de telecomunicações, incumbentes e não só, vários estudos apontaram o uso de Parcerias entre empresas deste sector como um importante modo de entrada em mercados estrangeiros. Segundo a OCDE (2001) entre 1988 e 2000 realizaram-se, no total, cerca de 2.400 Parcerias internacionais versus 1.700 M&A's de carácter internacional. Adicionalmente, um

estudo realizado por Park et al. (1999) concluiu que 90% das 336 entradas em mercados estrangeiros por parte das 17 maiores empresas de telecomunicações, até 1996, foram realizadas por intermédio de Parcerias com empresas da mesma ou de menor dimensão.

Contudo, algumas das primeiras Parcerias entre empresas de telecomunicações fracassaram, por diversas razões de carácter interno ou externo á Parceria, levando, na maioria dos casos, ao aparecimento de novas Parcerias com diferentes parceiros. Ressalta-se o facto de, apesar do insucesso das primeiras Parcerias neste sector, existirem alguns casos de sucesso onde os parceiros conseguiram ultrapassar as adversidades iniciais e continuaram com uma estratégia de internacionalização conjunta. É o caso da Parceria no Brasil entre a Portugal Telecom e a Telefónica, ambas empresas incumbentes em Portugal e Espanha, respectivamente.

2. Objectivo

Pelo facto das Parcerias terem tido um papel importante no processo de internacionalização das empresas de telecomunicações, esta Tese propõe-se analisar o padrão de internacionalização destas empresas e relacioná-lo com os factores de sucesso das Parcerias, enquanto modo de entrada em mercados estrangeiros.

Pretende-se averiguar que tipo de padrões de internacionalização existem na indústria de telecomunicações e que factores influenciam a escolha de um determinado padrão, por parte de uma empresa deste sector.

Paralelamente, pretende-se compreender os factores e medidas de sucesso de uma Parceria neste sector e a forma como o sucesso ou insucesso da Parceria influencia a evolução do padrão de internacionalização das empresas que nela entraram. Estudar-se-á, em maior detalhe, o processo de internacionalização da Portugal Telecom e da Telefónica e a Parceria que ambas realizaram no Brasil, apesar de, ao longo do documento, se analisarem outros padrões de internacionalização e Parcerias de outras empresas neste sector.

3. Metodologia

A metodologia de análise utilizada assenta, essencialmente, nos seguintes cinco vectores:

- 1º) Construção, baseado numa apurada revisão bibliográfica, de um modelo conceptual que permita analisar o padrão de internacionalização das empresas neste sector, relacionando-o com os factores e medidas de sucesso das Parcerias utilizadas no desenvolvimento desse padrão.
- 2º) Recolha de Dados Primários através da elaboração de questionários, tendo por base este modelo teórico, a utilizar em várias entrevistas semi-estruturadas, ocorridas entre Abril e Dezembro de 2004, com:

- Dois quadros superiores da Portugal Telecom envolvidos no início da Parceria com a Telefónica em 1997/1998;
- Dois ex-quadros superiores da Vivo no Brasil;
- Dois ex-quadros superiores da Telefónica;
- Dois quadros da Portugal Telecom ligados à área internacional desta empresa.

3º) Recolha de Dados Secundários em publicações específicas sobre telecomunicações, internacionalização e alianças estratégicas.

4º) Análise da evolução da indústria de telecomunicações a nível Mundial e em especial em Portugal e Espanha.

5º) Análise da evolução do processo de internacionalização da Portugal Telecom e da Telefónica, focando em especial a Parceria entre ambos no Brasil, tendo por base a experiência de 5 anos (2000-2005) do autor na área internacional da Portugal Telecom. Este facto em nada compromete a empresa quanto às conclusões ou análises aqui evidenciadas.

Toda a informação aqui divulgada é pública ou decorre exclusivamente das entrevistas, cuja divulgação do conteúdo foi previamente autorizada.

4. Estrutura

Por forma a alcançar o objectivo, esta Tese encontra-se estruturada em três partes interdependentes e complementares entre si:

Na **Primeira Parte** (Cap. 1, 2 e 3) pretende-se desenvolver um referencial teórico de análise da interligação entre o padrão de internacionalização da indústria de telecomunicações e os factores e medidas de sucesso das Parcerias enquanto modo de entrada.

Para tal, em primeiro lugar, será definido o conceito de Parceria (dado que a literatura não é unânime nesta definição), o que a caracteriza (forma, objectivo e tipologia competitiva) e quais as motivações por detrás da escolha de Parcerias como modo de entrada em mercados estrangeiros. Seguidamente, sintetizar-se-á o referencial teórico em dois modelos de análise autónomos:

- Modelo de Análise de Parcerias: Análise das medidas e factores de sucesso de Parcerias, independente da indústria. Serão definidos quais as principais medidas de sucesso de carácter financeiro, estratégico, operacional e organizacional (performances) de uma Parceria e de que forma os vários factores internos e externos influenciam o seu sucesso ou insucesso.
- Modelo de Análise do Padrão de Internacionalização: Análise dos componentes do padrão de internacionalização de empresas de telecomunicações e qual o papel das Parcerias enquanto modo de entrada. Aqui, averiguar-se-á quais os principais componentes de um padrão de internacionalização (cenário de intenção estratégica, modo e estratégia de entrada) e que factores (internos e externos) influenciam este padrão na indústria em questão.

Por fim estes dois modelos serão integrados, num único modelo de análise (“Modelo Integrado”), de carácter dinâmico e interdependente. O carácter interdependente destes dois modelos deve-se à existência de efeitos de mimetismo que impulsionam ou retraem o uso das Parcerias em futuras entradas em mercados estrangeiros (dependendo da performance das estratégias de entrada anteriores).

Este modelo servirá de suporte às seguintes análises, que irão ser efectuadas na Segunda e Terceira Parte deste documento: padrão de internacionalização das principais empresas do mercado de telecomunicações mundial após meados da década de 80, factores de insucesso das primeiras Parcerias globais neste mercado e por último, permitirá, também, avaliar o padrão de internacionalização da Portugal Telecom e da Telefónica interligando-o com os factores e métricas de sucesso da sua Parceria no Brasil.

Na Segunda Parte (Cap. 4, 5 e 6) analisar-se-á os padrões de internacionalização mais importantes no sector das telecomunicações após meados da década de 80, interligando-os com as razões por detrás do insucesso das primeiras Parcerias globais, tal como fora proposto no modelo de análise acima referido.

Posteriormente, será analisado, mais em pormenor, o padrão de internacionalização da Portugal Telecom e da Telefónica, tentando-se averiguar quais as diferenças ou semelhanças entre estes padrões, que factores mais influenciaram o seu desenvolvimento e qual o papel das Parcerias enquanto modo de entrada nos mercados.

Para tal, tentar-se-á avaliar qual a influência das características intrínsecas destas empresas e qual o impacto das características competitivas dos mercados de origem (Portugal e Espanha) na definição da estratégia de internacionalização destas empresas.

Será possível constatar que ambas as empresas decidiram enveredar por diferentes estratégias (uma mais global outra mais de nicho) para o mercado internacional, utilizando as Parcerias como um importante modo de entrada. Verificar-se-á que estas estratégias não foram incompatíveis dado que a Portugal Telecom e a Telefónica decidiram efectuar uma Parceria para entrada no mercado de telecomunicações brasileiro em 1998 e no mercado de telecomunicações marroquino em 2000.

Na **Terceira Parte** (Cap. 7 e 8), identificar-se-á a estratégia e motivações dos parceiros Portugal Telecom e Telefónica quando decidiram entrar em Parceria no mercado de telecomunicações do Brasil em 1998. Esta Parceria, que hoje se encontra formalizada numa Joint-Venture 50/50 chamada Vivo, pode ser considerada um caso de sucesso (estratégico, financeiro, operacional e organizacional), sendo líder no mercado móvel brasileiro e um dos maiores operadores de telecomunicações do hemisfério sul. A definição das principais fases do desenvolvimento da estratégia de entrada bem como os riscos que esta estratégia teve, permitirão entender de que forma esta Parceria chegou à liderança deste mercado.

Será igualmente analisado o grau de sucesso da Parceria e a influência dos factores internos e externos, à luz do modelo proposto. Constatar-se-á, utilizando os modelos de análise, que o grau de sucesso dependeu de alguns factores internos que influenciaram positivamente a performance mas, contudo, este sucesso foi contrabalanceado por factores externos mais negativos (competitivos e económicos) e outros factores internos que não foram desenvolvidos adequadamente ao longo da Parceria.

Termina-se com uma lista de quais os riscos ainda latentes para a Parceria, tentando-se igualmente fornecer pistas para a mitigação destes riscos.

No final serão retiradas **Conclusões** face aos objectivos delineados inicialmente, e ao mesmo tempo, promovendo novos ângulos de análise de futuros estudos. O impacto na Parceria dos recentes desenvolvimentos nas características competitivas nos mercados internos de cada um dos parceiros será igualmente aprofundada.

1ª PARTE

1. Modelo de análise de Parcerias

1.1 Definição de Parceria

O estudo das formas de cooperação entre empresas tem sido bastante explorado na literatura especializada dado se tratar de um importante mecanismo de desenvolvimento estratégico. Várias formas de cooperação entre empresas são utilizadas na literatura, muitas das vezes para definir a mesma realidade, sendo as mais comuns as Joint-Ventures, Alianças, Alianças Estratégicas, Parcerias ou Acordos de Cooperação. Se nos focarmos no conceito que mais interesse tem suscitado aos estudiosos – **Alianças Estratégicas** – encontraremos várias definições, por vezes diferentes. Algumas destas definições encontram-se na Tabela 1.

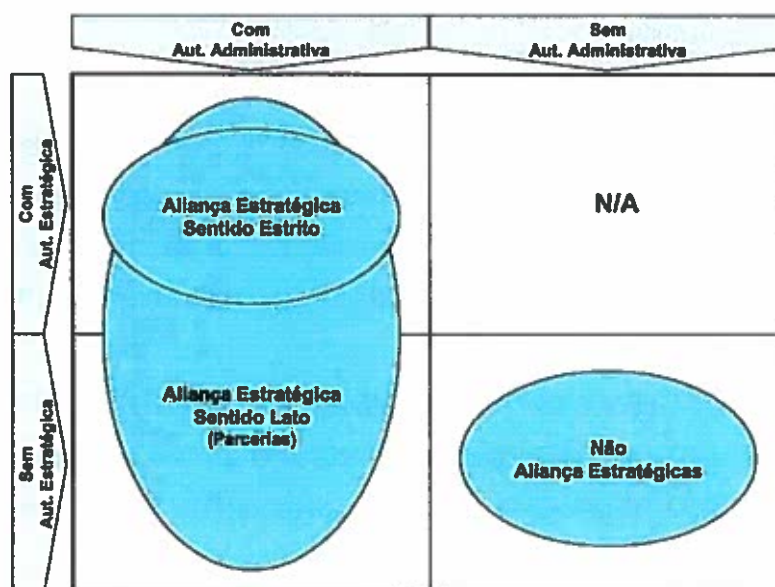
Tabela 1

Definições de Alianças Estratégicas encontrados na literatura especializada

Autor	Definição de Aliança Estratégica
Glaister (2004)	Relacionamento voluntário iniciado entre duas ou mais organizações que envolve partilha, troca e co-desenvolvimento de recursos.
Pekár et al. (2003)	Organização ou acordo legal pelo qual os parceiros são motivados a agir concertadamente e partilham competências <i>core</i> (i.e. licenças, acordos legais, participações sem controlo e JV's).
Mockler (2000)	Duas ou mais empresas perseguem um conjunto comum de objectivos ao mesmo tempo que se mantêm independentes posteriormente à aliança. Ambos os parceiros partilham os benefícios e o controlo da aliança ao mesmo tempo que contribuem numa base contínua em mais do que uma área de importância estratégica.
Dussauge et al. (1999)	Ligações formadas entre empresas independentes que escolheram desenvolver projectos específicos, coordenando as capacidades e recursos necessários em conjunto em vez de sozinhos ou adquirindo ou fundindo áreas de negócio.
Czinkota et al. (1999)	Acordo formal ou informal entre duas ou mais empresas com um objectivo comum (i.e. acordos, contratos de aliança, JV's e participações sem controlo).
Harbison et al. (1998)	Acordos de longo prazo baseados em capital ou partilha de capacidades <i>core</i> , e onde os parceiros comungam da mesma estratégia (i.e. partilha de recursos e financiamentos, participações cruzadas, JV's e participações sem controlo).
Yoshino et al. (1995)	Duas ou mais empresas que decidiram seguir um conjunto de objectivos comuns mantendo-se independentes. Os parceiros partilham os benefícios e o controlo da Parceria. Os parceiros contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas (e.g. tecnologias ou produtos).

As definições de Aliança Estratégica da Tabela 1 têm em comum o facto de corresponderem a acordos de cooperação entre empresas em que cada parceiro contribui e partilha activos ou conhecimentos de importância estratégica, partilhando os benefícios sobre a Parceria de uma forma continuada. Contudo, nestas definições distinguem-se duas perspectivas distintas (Figura 1):

Figura 1
Alianças Estratégicas em Sentido Lato e Sentido Estrito



- Sentido Estrito (autonomia total entre parceiros): Colaboração e processos de decisão estratégica entre empresas, em que exista simultaneamente entre os parceiros:
 - Autonomia administrativa, ou seja, nenhum dos parceiros é controlado pelo outro. Como “Controlo” deve-se entender a participação de capital ou contrato que permite a um dos parceiros dominar o processo de decisão do outro, de tal forma que os objectivos do parceiro “controlado” sejam os mesmos do parceiro “controlador”.
 - Autonomia estratégica, ou seja, um parceiro não participa ou influencia directamente a definição estratégica do outro parceiro, sem contudo a dominar. Trata-se do caso onde a participação de capital ou contrato de Parceria não é suficientemente importante para influenciar o trajecto estratégico do parceiro.

Esta perspectiva não considera como Alianças Estratégicas as aquisições de participações de capital relevantes (i.e. percentagem de capital ou participação na gestão da empresa suficiente para influenciar a estratégia da empresa mas sem controlo do processo de decisão), contratos de franchise/licenciamento, as fusões entre os parceiros e as aquisições de controlo total. Esta perspectiva é defendida por autores como Mockler (2000), Dussauge et al. (1999) e Yoshino et al. (1995).

- Sentido Lato (autonomia parcial ou total entre parceiros): Esta perspectiva considera apenas a autonomia administrativa entre parceiros como condição necessária para a existência de Aliança Estratégica. Dado que não implica necessariamente a existência de autonomia estratégica, um parceiro pode influenciar ou participar directamente na estratégia do parceiro sem contudo a controlar. Um parceiro pode deter uma participação accionista ou um contrato, suficientes para influenciar a trajectória estratégica do outro parceiro, sem contudo a dominar dado que continua a precisar de negociar e concertar posições.

Desta forma, esta perspectiva não exclui as aquisições de participações de capital relevantes sem controlo ou os contratos de franchise/licenciamento como Alianças Estratégicas, exclui apenas as fusões entre parceiros e as aquisições de controlo total. Esta perspectiva é defendida por autores como Glaister (2004), Pekár et al. (2003), Czinkota et al. (1999) e Harbison et al. (1998).

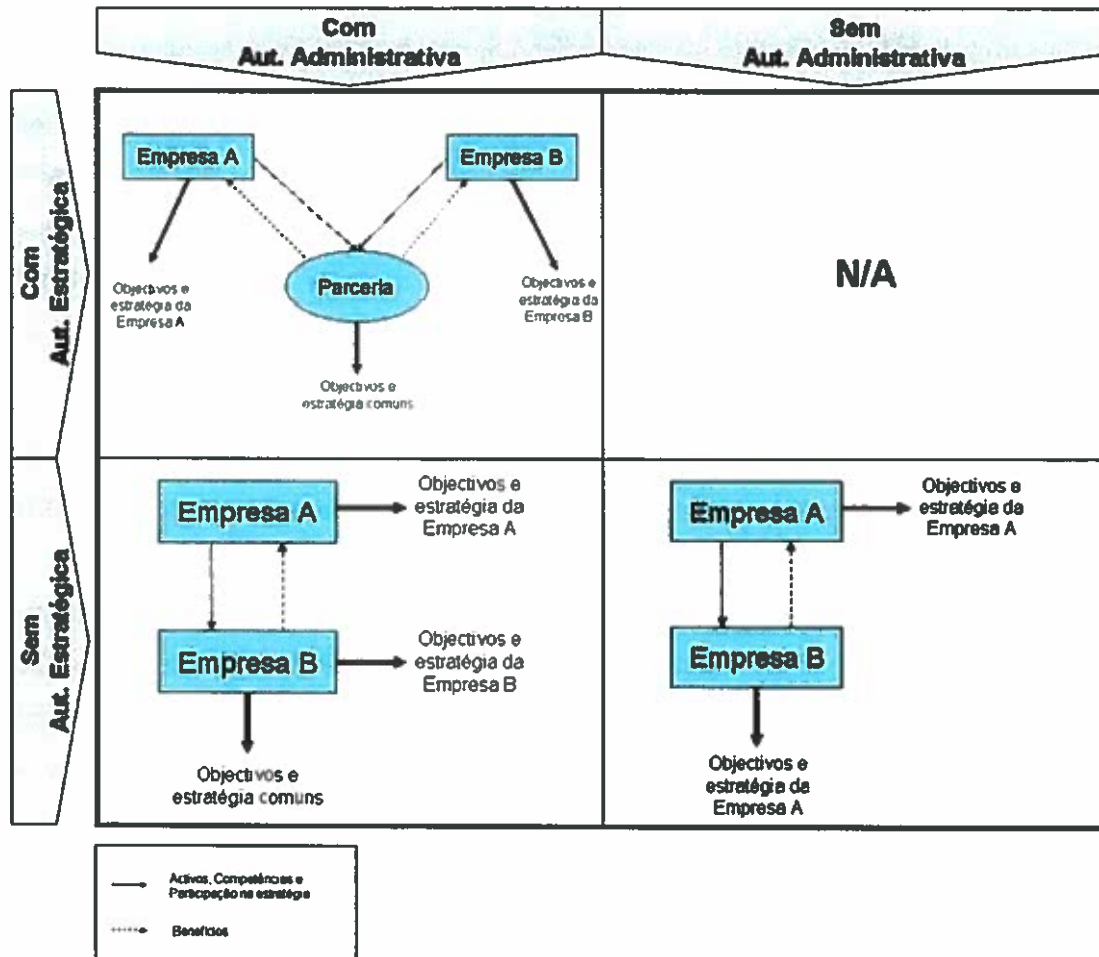
De facto, como se verifica na Figura 2, na “Aliança Estratégica em Sentido Estrito” (2º quadrante da figura) os parceiros (Empresa A e B) contribuem para a Parceria com activos e competências tendo direito em participar, na proporção desta contribuição, na definição estratégica da Parceria. Em contrapartida os parceiros recebem os benefícios dessa contribuição. Os parceiros não deixam de ter os seus objectivos e estratégias próprias e a Parceria corresponde à materialização dos objectivos comuns de ambos os parceiros.

Quanto a “Alianças Estratégicas de Sentido Lato”, e no caso específico de existir Autonomia Administrativa mas não existir Autonomia Estratégica (3º quadrante da figura), um dos parceiros (empresa A) participa e influencia a estratégia do outro parceiro (empresa B), ambos os parceiros continuam a contribuir com activos e competências e a receber os benefícios desta contribuição mas, agora, os objectivos e estratégia comum materializam-se através de um dos parceiros (empresa B). Contudo nenhum dos parceiros deixa de ter objectivos e estratégias próprias.

Em contraponto as “Não Alianças Estratégicas” (4º quadrante da figura) pressupõem que um dos parceiros (empresa B) deixe de ter objectivos próprios e diferentes do outro parceiro (empresa A), ou seja, não existe Autonomia Estratégica e Administrativa.

Figura 2

Alianças Estratégicas em Sentido Lato e Sentido Estrito (cont.)



Fonte: Adaptado de Dussauge et al. (1999)

Partindo da definição de Aliança Estratégica em Sentido Lato, propõe-se a utilização nesta Tese de um sub-conceito de Aliança Estratégica a que chamaremos de **Parceria**, e que se define como:

- Acordo de cooperação entre empresas com vista a alcançar um objectivo comum, em que cada parceiro contribui e partilha activos e/ou conhecimentos de importância estratégica;
- Os parceiros partilham os benefícios sobre a Parceria de uma forma continuada e não pontual;
- As empresas parceiras necessitam de se manter autónomas administrativamente (actuando como entidades separadas com objectivos próprios) mas não necessitam de se manter autónomas estrategicamente, dado que permitem a participação do outro parceiro na definição da sua própria estratégia. Isto é, um dos parceiros pode adquirir uma participação de capital relevante sem controlo no outro parceiro ou pode influenciar a estratégia do parceiro via outras formas que não seja via participação accionista (e.g. contratos de franchise ou licenciamento);
- A Parceria pode divergir na fórmula de compensar cada parceiro (a forma legal do acordo) bem como no impacto estratégico nas operações globais de cada parceiro (Contractor et al, 1988).

O estudo de Parcerias torna-se, por esta via, complexo dado existirem múltiplos centros de decisão, que levam a choques de interesse entre os objectivos dos parceiros e à necessidade de constante negociação com vista a uma mais benéfica repartição de ganhos. Nas Parcerias onde existe autonomia estratégica esta dinâmica (múltiplos centros de decisão => choque de interesses => negociação) ocorre apenas ao nível da Parceria. Mas, nas Parcerias onde não existe autonomia estratégica, esta disputa ocorre ao nível da empresa “alvo” de Parceria, envolvendo toda a estrutura do parceiro, o que torna esta dinâmica ainda mais complexa de gerir.

A definição de Parceria (definição em sentido lato de Aliança Estratégica) implica a existência de casos onde existe autonomia estratégica e outros casos onde essa autonomia não existe correspondendo a uma determinada Forma de Parceria, que veremos seguidamente.

Uma Parceria pode ser caracterizada pela sua **Forma, Objectivo e Tipologia Competitiva**:

1) Forma

Estas Parcerias podem ser Intra-Indústria (entre duas ou mais empresas da mesma indústria), ou Inter-Indústria (entre empresas de diferentes indústrias) e podem tomar diferentes formas como se pode ver na Tabela 2:

Tabela 2
Formas de Parcerias

Forma	Definição	Exemplo
Aquisição de participação relevante	Aquisição de uma percentagem de capital numa empresa, suficiente para influenciar a estratégia dessa empresa, mas sem a controlar.	BT comprou 40% (sem controlo) da Bharti com vista a entrar no mercado Indiano, aliando o know-how da BT à presença comercial do parceiro.
Joint-Venture (JV)	<i>Start-up</i> ou junção de activos (unidades de negócio) com aparecimento de uma nova entidade, sem desaparecimento de nenhuma das empresas parceiras.	PT e TEF criaram uma empresa chamada Mediatecom para lançamento e exploração de serviços móveis em Marrocos.
Aliança	Acordo de colaboração baseado em estruturas soltas: participações cruzadas de capital não relevantes entre os parceiros, contratos de serviço, contratos de coordenação operacional ou participação em sociedades veículo com poucos activos ou estrutura muito “leves”. <u>Alianças Globais</u> – Alianças com o objectivo de desenvolver uma presença geográfica global	A Concert Alliance estava suportada por acordos comerciais e de marketing com vista à comercialização de serviços de marca Concert. Alguns destes acordos eram acompanhados de participações cruzadas de capital entre os parceiros.
Licenciamento ou Franchise	Uma empresa dá o direito a outra de usar uma certa tecnologia, marca, ou explorar certos serviços numa certa área geográfica. Contudo, deverão apenas ser considerados como Parcerias os casos onde esteja em causa “ <i>core competencies</i> ”.	A France Telecom licenciou a marca “Orange” a outra empresa de telecomunicações (Hutchinson) em Hong Kong e na Austrália.

Fonte: Adaptado de Lasserre (2003)

As JV's e Alianças correspondem a Parcerias com autonomia estratégica dado que nenhum dos parceiros influencia directamente a estratégia do outro parceiro. A Aquisição de participação relevantes e o Licenciamento ou Franchise correspondem a Parcerias sem Autonomia Estratégica porque um dos parceiros é directamente influenciado nos seus próprios objectivos e estratégia pelo outro parceiro, no primeiro caso via participação accionista, e, nos restantes casos, via contrato de licenciamento ou Franchise.

As formas de organização empresarial que não são consideradas Parcerias são as seguintes:

- a) Relação Comercial (e.g. Exportação): Referimo-nos, no caso específico da indústria de telecomunicações, aos acordos entre empresas de diferentes países (Roaming) ou entre empresas do mesmo país (Interligação) onde a empresa de telecomunicações de “origem” celebra um contrato com uma empresa de telecomunicações de “destino”, no qual permitem que os seus clientes liguem para outras redes.

Não se trata de uma Parceria dado que implicam simplesmente a assinatura de contratos com o intuito de especificarem os custos por cada minuto trocado entre as várias redes e não existe partilha de activos ou conhecimentos de importância estratégica.

- b) Stand Alone Green Field: Todos os investimentos na forma de *start-up* realizados por uma única empresa, sem a colaboração relevante de outra empresa. A Vodafone na Alemanha decidiu arrancar as suas operações sem recurso a nenhuma Parceria relevante.

Não são Parcerias porque não incluem a colaboração relevante de outra empresa.

- c) M&A de controlo total: Compreende todos os tipos de fusões e os tipos de aquisições onde um dos parceiros tem completo controlo sobre todas as áreas relevantes da empresa, relegando o outro parceiro para uma posição de “parceiro silencioso ou financeiro” (sem participação relevante). É o caso da fusão entre a Vodafone (UK) e Airtouch (US) ou a aquisição da mmO2 (Alemanha) pela KPN (Holanda).

Não são Parcerias porque não existe autonomia administrativa entre as empresas dado que uma das empresas deixa de poder ter objectivos diferentes da outra. Os objectivos de ambas as empresas tornam-se num único objectivo deixando de haver parceiros.

2) Objectivo

Uma Parceria pode ser caracterizada como tendo seis possíveis grandes objectivos (Bamford et al, 2003):

- a) Criação de um novo negócio: Os parceiros juntam-se com o intuito de desenvolver um negócio inovador e inexistente no mercado (e.g. a Parceria entre a Philips e a Sony para o desenvolvimento do primeiro standard de *compact disk*);
- b) Modo de entrada num novo mercado geográfico ou de produto: Entrada em Parceria num mercado geográfico ou de produto em que nenhum dos parceiros ainda está presente (e.g. JV entre a PT e a TEF para entrada em Marrocos);
- c) Aprendizagem ou acesso a novas competências: Parceria para adquirir conhecimentos técnicos ou de mercado (e.g. alianças de I&D ou acordos de licenciamento como os efectuados pela Samsung);
- d) Ganhar escala nos negócios actuais: Aumentar a dimensão dos negócios actuais dos parceiros, normalmente em indústrias onde existem fortes economias de escala (e.g. nos anos 80 em Portugal vários pequenos bancos criaram uma Parceria – União de Bancos Portugueses – com o objectivo de concorrerem como os maiores bancos nacionais);
- e) Aumentar a eficiência dos fornecedores: Parcerias normalmente entre cliente e fornecedor com o intuito de suprir alguma deficiência ou aproveitar algumas sinergias (e.g. a Mercedes assinou vários contratos de longo prazo com alguns fornecedores em troca de uma obrigação de aumento da qualidade dos fornecimentos);
- f) Criação de vantagens de rede com ganhos para além dos obtidos na relação individual: Desenvolvimento de redes de empresas em indústrias com elevadas externalidades de rede (e.g. desenvolvimento de uma rede de fornecedores, clientes e concorrentes por parte da Vitrocrystal de Portugal).

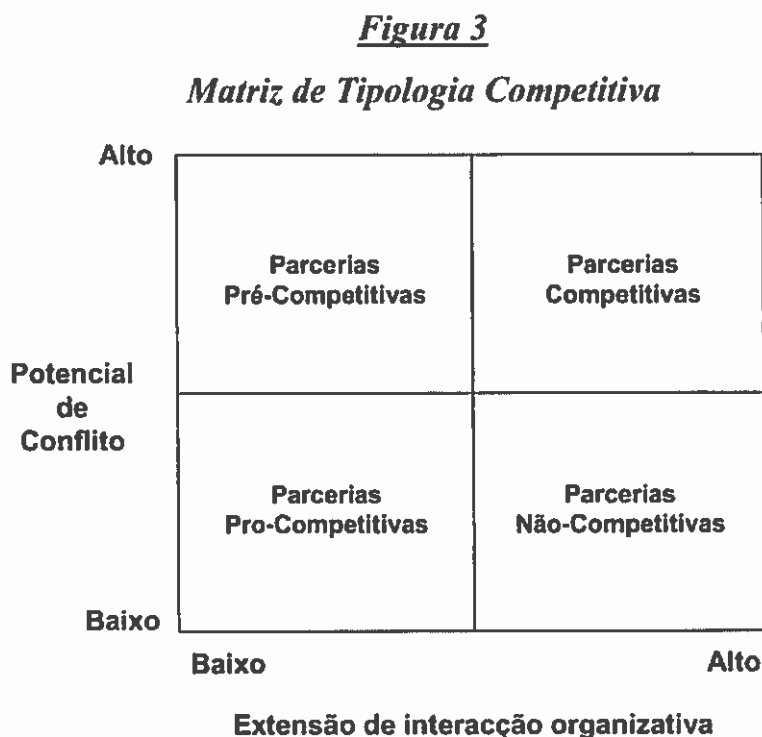
3) Tipologia Competitiva

Complementarmente aos Objectivos e à Forma, uma Parceria pode ser igualmente caracterizada pela relação competitiva entre os parceiros (Yoshino et al, 1995). Para efectuar esta caracterização será necessário recorrer a dois conceitos: Potencial de conflito e Extensão de interacção organizativa.

Potencial de Conflito corresponde à intensidade de conflito estratégico ou de mercado, presente ou futura, entre os parceiros.

Extensão de interacção organizativa pode ser definida por: o número de vezes que os parceiros interagem, o nível de intensidade da interacção, o número de áreas de negócio envolvidas, a que níveis interagem (operacional ou de gestão) e que tipo de informação é trocada.

Tomando em consideração estes dois eixos podemos encontrar quatro tipos de Tipologias Competitivas (Figura 3).



Fonte: Yoshino et al. (1995)

- a) **Parcerias Pré-Competitivas:** Na maioria dos casos junta empresas da mesma indústria (Intra-Indústria) e rivais, com o objectivo de trabalhar num projecto específico como o desenvolvimento de uma tecnologia, por exemplo. Nenhum dos parceiros tem know-how suficiente para desenvolver o projecto sozinho e o nível de interacção está restrito às “fronteiras” do projecto. Um exemplo, é o Consórcio “Sim-Pay” que pretende desenvolver uma solução de pagamentos móveis universal, reunindo empresas rivais como a Orange (França), TEF (Espanha) e TIM (Itália), mas onde a interacção organizacional resume-se à definição conjunta de standards tecnológicos e de partilha de receitas, sem grande interacção entre as organizações para além de alguns grupos de trabalho.
- b) **Parcerias Pro-Competitivas:** Normalmente estas Parcerias ocorrem entre empresas de diferentes indústrias (Inter-Industria) e entre empresas não rivais, e.g. entre fabricantes, distribuidores e fornecedores com o objectivo de melhorar produtos e serviços. Para alcançar este objectivo, as empresas não necessitam de uma elevada interacção organizacional porque apenas interagem nas áreas alvo. Como as empresas não são rivais entre si, o Potencial de conflito é baixo. Como exemplo temos a Parceria entre a AT&T (telecomunicações) e a Microsoft (sistemas de informação) para a melhoria do acesso à Internet via telemóvel.

- c) **Parcerias Competitivas:** Ocorre normalmente Intra-Industria e entre empresas rivais (Elevado Potencial de Conflito), com o objectivo de desenvolver projectos conjuntos de elevada interacção a todos os níveis funcionais. Isto requer uma grande preocupação com a protecção das competências chave da empresa ao mesmo tempo que se tenta maximizar as possibilidades de aprendizagem. A JV entre a T-Mobile (Alemanha) e a TIM (Itália) para entrar no mercado da República Checa é um exemplo de uma Parceria competitiva dado que ambos os parceiros são rivais em vários países da Europa. Esta Parceria exigia grande interacção organizativa, dado que ambos os parceiros destacaram bastantes recursos (a todos os níveis) para esta Parceria.
- d) **Parcerias Não-Competitivas:** Tende a ocorrer Intra-Industria mas entre empresas não rivais (Baixo Potencial de Conflito) e tem como objectivo o desenvolvimento de projectos conjuntos de alta interacção organizativa. Um exemplo deste tipo de Parceria é a JV entre a Cable&Wireless e a PT em Macau para gestão do principal operador de telecomunicações em Macau. A Cable&Wireless e a PT, não são rivais em nenhum mercado, mas a interacção organizativa é bastante grande entre os parceiros.

Estas três dimensões, que definem uma Parceria, estão ligadas entre si como podemos ver na Tabela 3.

Tabela 3
Combinações mais frequentes de características de Parcerias

Tipologia Competitiva	Forma da Parceria	Objectivo da Parceria
Parceria Pro-Competitiva	• Aliança • Licenciamento	• Criação de um novo negócio • Modo de entrada em novos mercados • Aprendizagem ou acesso a novas competências • Aumentar eficiência dos fornecedores • Criação de vantagens de rede
Parceria Não-Competitiva	• Joint Venture • Aquisição de participação relevante • Aliança	• Criação de um novo negócio • Modo de entrada em novos mercados • Ganhar escala nos negócios actuais
Parceria Pré-Competitiva	• Aliança • Licenciamento	• Criação de um novo negócio • Modo de entrada em novos mercados • Criação de vantagens de rede
Parceria Competitiva	• Joint Venture • Aquisição de participação relevante • Aliança	• Criação de um novo negócio • Modo de entrada em novos mercados

Por norma, qualquer Tipologia Competitiva ou Forma de Parceria poderá ser utilizada para tentar alcançar os objectivos de “Criação de um novo negócio” ou de “Entrada em novos mercados”, dependendo esta decisão de factores como: eficácia de entrada, custos associados, forma de controlo ou restrições legais.

As Parcerias Pro e Pré competitivas, por definição, necessitam de uma baixa interacção organizativa dado o carácter restrito e bem definido das interacções, logo requerem formas mais “soltas” como Alianças ou o Licenciamento. Se os parceiros têm como objectivo a “Aprendizagem ou acesso a novas competências”, as Parcerias Pro competitivas são as ideais, e por vezes as únicas possíveis, dado o impacto da ocorrência de *spill-overs* para um parceiro que é nosso directo concorrente.

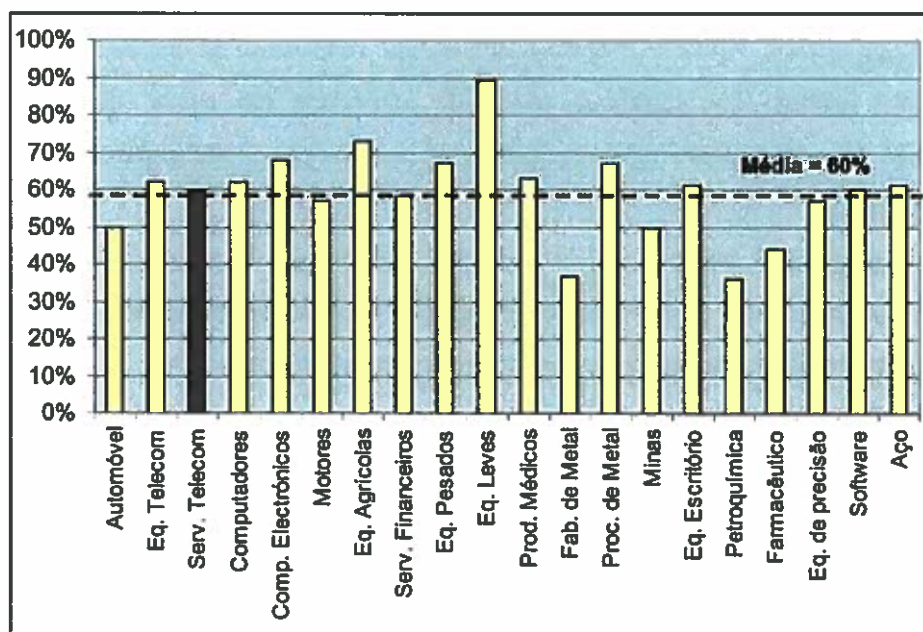
Se o objectivo é “Aumentar a eficiência dos fornecedores”, normalmente exigindo baixa interacção organizativa entre duas empresas não rivais (Parcerias Pro-Competitivas), a forma de Parceria também não precisa se ser baseada em capital accionista (Joint Venture ou Aquisição de participação relevante).

O alcançar do objectivo de “Ganhar escala nos negócios actuais” necessita uma maior interacção entre as organizações dado que os processos são muitas vezes estandardizados ou unificados, mas dificilmente ocorrem entre empresas rivais de elevado potencial de conflito dado que influenciam directamente as posições competitivas de cada parceiro. As empresas que formam Parcerias com este objectivo tendem a adoptar Parcerias Não-Competitivas, normalmente na forma de Joint-Ventures ou Aquisições de participação relevante.

1.2 Factores e medidas de sucesso de uma Parceria

Segundo Spekman et al (1996), Dacin et al (1997), Kok et al (1998), Frerichs (1999), Andersen Consulting (1999) e Duyster et al (1999) cerca de 50% a 60% das Parcerias criadas falham os seus objectivos. A probabilidade de insucesso aumenta no caso de Parcerias internacionais onde, segundo Bleeke et al (1993), cerca de 66% destas Parcerias encontraram graves problemas nos dois primeiros anos de existência. Efectivamente, observamos a ocorrência de elevadas taxas de insucesso das Parcerias em quase todas as indústrias, como se pode ver na Figura 4.

Figura 4
Percentagem de insucesso de Parcerias por indústria
(amostra de 895 Parcerias)



Fonte: Harrigan (1988)

Olhando para estas elevadas estatísticas de insucesso torna-se relevante analisar quais os factores de sucesso de uma Parceria e como medir o sucesso.

1.2.1 Factores de sucesso ou insucesso de uma Parceria

Os factores que podem contribuir para o sucesso ou insucesso de uma Parceria podem ser divididos em factores externos (i.e. independentes dos parceiros e da Parceria) e factores internos (i.e. dependentes ou intrínsecos aos parceiros ou à Parceria).

1.2.1.1 Factores Externos

Utilizando algumas das conclusões de Doz et al. (1998) os Factores Externos resumem-se a:

- 1) Factores Globais de ordem económica, política ou social. Tratam-se de factores específicos dos ciclos económicos ou de ordem política ou social de cada país;
- 2) Factores Regulatórios. Como o próprio nome indica, referem-se às características ou alterações no ordenamento jurídico que regula o sector de actividade em causa, nomeadamente níveis de liberalização do sector ou assimetrias regulatórias entre os países de origem dos parceiros ou do país alvo de entrada;
- 3) Factores Competitivos específicos da indústria. Englobam todos as componentes tecnológicas, alterações na procura ou simplesmente degradação da posição competitiva relativa dos parceiros devido, por exemplo, ao aumento do nível de concentração da indústria.

Contudo a margem de actuação dos parceiros para influenciar estes factores é reduzida, especialmente em mercados muito atomizados, onde, uma empresa não tem poder suficiente de influência no mercado.

1.2.1.2 Factores Internos

Quanto aos Factores Internos estes podem ser de três tipos: (1) Capacidade de cada parceiro em gerir o relacionamento, (2) Nível de fit entre os parceiros, (3) Estrutura da Parceria.

1) Capacidade de cada parceiro em gerir o relacionamento

A capacidade de cada parceiro em gerir a Parceria é definida como a capacidade em lidar e reconciliar as diferenças entre parceiros ao mesmo tempo prevendo potenciais pontos de conflito. É importante dado ser impossível os parceiros acordarem em todos os aspectos relevantes. Se os parceiros e as pessoas que

trabalham directamente na empresa alvo de Parceria têm a capacidade de ultrapassar essas diferenças a Parceria terá certamente uma maior probabilidade de sucesso. Esta capacidade adquire-se através do acumular de experiências em Parcerias, do desenvolver de competências específicas e pela implementação de funções dedicadas às Parcerias (Tabela 4).

Tabela 4

Sub-dimensões da Capacidade de cada parceiro em gerir o relacionamento

Experiência Passada	• Número de Parcerias passadas (pequenas ou grandes) • Criar, disseminar, desenvolver e aplicar o conhecimento adquirido nas Parcerias passadas
Competências Específicas	• Competências Inter-Parceiros • Competências em lidar com os gestores da Parceria • Competências em lidar com os parceiros • Competências de gestão da Parceria
Funções dedicadas às Parcerias	• Selecção dos parceiros • Planeamento da Parceria • Negociação, gestão e terminação da Parceria

Contudo, existe uma interdependência entre estas três sub-dimensões da Capacidade de cada parceiro em gerir o relacionamento: a experiência em Parcerias permite à empresa construir competências de cooperação, que apenas podem ser alcançadas através de uma constante monitorização da Parceria via funções dedicadas às Parcerias. (Gulati, 1998)

A primeira sub-dimensão a considerar é a **Experiência Passada** das organizações no desenvolvimento de Parcerias. Esta experiência deverá permitir a disseminação do conhecimento adquirido através de *workshops*, formando especialistas em Parcerias e efectuando *benchmarks* de performance de Parcerias. A importância desta sub-dimensão foi verificada pelos estudos de Harbison et al. (1998), Alliance Analyst (1999) e Draulans et al (2003):

- A probabilidade de sucesso das Parcerias aumenta com o aumento do número de Parcerias que a empresa efectuou;

- Na opinião dos gestores de Parcerias internacionais, a falta de experiência com Parcerias é uma das principais razões de insucesso das Parcerias;
- Uma das medidas de Performance Financeira dos parceiros, o ROIC (Return on Invested Capital) aumenta com o número de Parcerias que a empresa já efectuou, conforme se pode ver pela Tabela 5.

Tabela 5

Variação do ROIC vs nº de Parcerias

Número de parceiras	1-2	3-5	6-8	>9
ROIC médio	10%	15%	17%	20%

Nota: Amostra de 2.500 Parcerias efectuadas entre 1989 e 1993

Fonte: Harbison et al, 1998

Existem dois tipos de experiências que se podem retirar das várias Parcerias em que a empresa entrou no passado: Experiência de Gestão e Experiência Geográfica. Para uma amostra de empresas Francesas e Chinesas, apenas a Experiência de Gestão provou levar a rentabilidades anormais no mercado de acções. Logo, se for possível extrapolar estas conclusões para outras Parcerias, a boa performance de uma Parceria deriva da experiência de gestão de Parcerias independentemente dos países envolvidos (Meschi, 2004).

O grau de experiência é importante porque os gestores aprendem com os seus erros no processo de “aprendendo ao fazer” consequentemente melhorando as suas capacidades de aprendizagem e competências, que poderão ser utilizadas em futuras Parcerias (Tsang, 2002). Infelizmente os gestores de Parcerias internacionais sofrem de “Miopia de aprendizagem” (Tsang, 2002) dado que tendem a negligenciar estas oportunidades de aprendizagem, especialmente as que vêm de pequenas Parcerias.

O processo de aquisição do conhecimento através do directo relacionamento com o parceiro ou com a empresa alvo de Parceria é denominada por “Harvesting” (Berdrow et al, 2003).

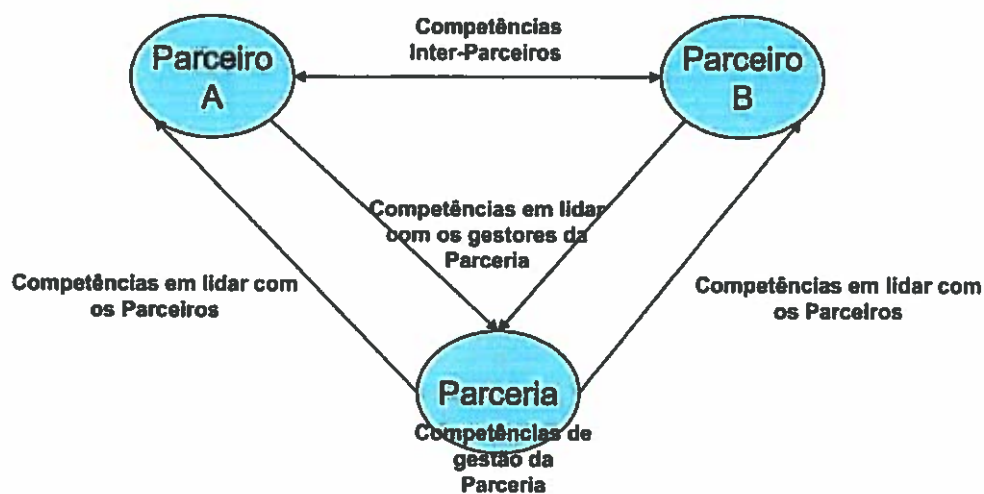
O criar, disseminar, desenvolver e aplicar o conhecimento para fins estratégicos é comumente denominado por “Gestão do Conhecimento” ou “Capital Social” (Koka, 2002).

Se tiverem ocorrido Parcerias de sucesso entre os mesmos parceiros no passado, a probabilidade de sucesso de Parcerias futuras entre os mesmos parceiros é ainda maior, porque o nível de interacção social entre as organizações é maior, permitindo um conhecimento mais profundo do outro parceiro (Gulati, 1998).

A segunda sub-dimensão que contribui para a capacidade de cada parceiro gerir o relacionamento é o conjunto de **Competências Específicas** que cada parceiro detém e que pode ajudar na formação e gestão da Parceria (Buckley et al, 2002). É necessário os parceiros e os gestores da Parceria deterem quatro tipos de Competências Específicas (ver Figura 5) para maximizar a probabilidade de sucesso de uma Parceria:

- (1) Competências Inter-Parceiros, usadas pelos parceiros no directo relacionamento entre eles;
- (2) Competências em lidar com os gestores da Parceria, usadas pelos parceiros no relacionamento com os gestores da Parceria;
- (3) Competências em lidar com os Parceiros, usadas pelos gestores da Parceria no relacionamento com os parceiros e;
- (4) Competências de gestão da Parceria, utilizadas pelos gestores da Parceria no seu trabalho diário na optimização da performance da sua empresa.

Figura 5
Triângulo de competências



Fonte: Buckley et al, 2002

Cada tipo de Competência Específica encontra-se desagregado nas seguintes componentes (Tabela 6):

Tabela 6
Competências Específicas

Competências Específicas	Descrição
Competências Inter-Parceiros	• Flexibilidade e diplomacia para obter cooperação. A capacidade de ouvir e chegar a pontos de equilíbrio nas negociações para obter reciprocidade; • Comunicar uma visão clara e realista, não apenas para a Parceria mas também para o outro parceiro, com vista a obter alinhamento estratégico; • Fomentar o relacionamento entre parceiros, através da confiança, empatia e atenção aos aspectos culturais; • Tentar criar situações “Win-Win” durante as negociações; • Capacidade de comunicação.
Competências em lidar com os gestores da Parceria	• Dar apoio e “empowerment” aos gestores da Parceria não descorando as funções de controlo; • Capacidade de influenciar; • Sensibilidade cultural; • Confiança; • Flexibilidade e diplomacia para obter cooperação. A capacidade de ouvir e chegar a pontos de equilíbrio nas negociações para obter reciprocidade; • Capacidade de comunicação
Competências em lidar com os parceiros	• Lidar com diferenças culturais dos parceiros e enquadrá-la com a própria cultura da Parceria; • Capacidade de comunicação • Boa capacidade negocial; • Os gestores da JV devem ser “independentes” dos parceiros, sempre tentando defender o que é melhor para a Parceria (não tomar partidos nas discussões entre parceiros).
Competências de gestão da Parceria	• Capacidade de liderança; • Conhecimento da indústria; • Experiência; • Compreender os objectivos dos parceiros.

Fonte: Buckley et al, 2002

Apesar de todas estas Competências serem importantes para o sucesso de uma Parceria, conforme se pode ver na Figura 6, a existência de Competência Inter-Parceiros é condição necessária, mas não suficiente, para o sucesso na Parceria. Efectivamente, a falta desta Competência específica dificulta o desenvolvimento a médio prazo das outras competências dado que:

- a) O “mau estar” instalado entre os parceiros reflecte-se na Competência de gestão da Parceria, dado que este mau estar irá ser transportado para o relacionamento dos gestores dentro da Parceria;
- b) A Competência em lidar com os parceiros será difícil de alcançar dada a dificuldade em exigir independência por parte dos gestores da Parceria e;
- c) A Competência de lidar com os gestores da Parceria será também difícil de desenvolver, porque colocam os gestores da Parceira numa situação de conflito de interesses, especialmente aqueles que foram nomeados pelos Parceiros (i.e. deverão fazer o que é melhor para a Parceria ou para o parceiro de que são oriundos?).

Figura 6

Razões de insucesso de Parcerias

% dos 455 CEO's inquiridos que votaram a falta de alguma das componentes da Competência Inter-Parceiros como razão de insucesso



Fonte: Alliance Analyst (1999)

A terceira sub-dimensão é a implementação de **Funções dedicadas às Parcerias** em cada empresa parceira, i.e. alocação de pessoas e recursos necessários à selecção de parceiros, e à negociação e gestão da Parceria e, se for caso disso, terminação da Parceria. O estudo feito pelo Alliance Analyst (1999) concluiu que 20% dos CEO's inquiridos elegeram o acompanhamento diário da Parceria por parte dos parceiros como uma das principais razões de sucesso das suas Parcerias.

De facto as empresas com Funções dedicadas às Parcerias alcançaram nas suas Parcerias, em média, uma performance, de longo prazo, 25% maior que as empresas sem essas funções (Kale et al, 2002) ou, no curto prazo, obtiveram rentabilidades no mercado de acções superiores ao que seria de esperar (1,35% vs 0,18% no momento do anúncio da Parceria). Mas qual a razão por detrás deste acréscimo de performance? Várias razões podem ser apontadas:

- (1) Melhora o conhecimento dentro da empresa dado que serve de centralizador do conhecimento sobre Parcerias, tirando conclusões da informação obtida e dando *feed-back* das Parcerias actuais e passadas (Kale et al, 2002);
- (2) Aumenta a visibilidade ao exterior porque mantém o Mercado informado de novas Parcerias e de eventos de sucesso das actuais Parcerias (Kale et al, 2002);
- (3) Melhora a coordenação interna dado que mobilize recursos e facilita a intervenção, ao mesmo tempo que “responsabiliza” os gestores envolvidos na Parceria (Kale et al, 2002);
- (4) Desenvolve sistemas de suporte apropriados que deverão monitorizar, identificar e revolver problemas da Parceria (Financial Times, 2000).

2) Grau de Fit entre os parceiros

Um “bom” parceiro pode ser definido como sendo compatível (Fit) com o outro parceiro, complementando-se e fortalecendo a Parceria. Cerca de 80% dos CEO's contactados pelo Alliance Analyst (1999) elegeram a incorrecta escolha de parceiros como uma das mais importantes razões para a falta de sucesso das Parcerias.. Existem vários tipos de Fit:

A Tabela 7 sumariza os argumentos e dimensões dos quatro tipos de Fit, com impacto na performance de uma Parceria:

Tabela 7
Sub-dimensões de Fit

Fit Estratégico	• Partilha de visão estratégica para a Parceria independentemente das agendas estratégicas pessoais • Importância da Parceria • Posição competitiva relativa • Compatibilidade de agendas estratégicas de cada parceiro • Dependência mútua e complementaridade • Valor acrescentado da Parceria • Aceitação pelo mercado
Fit Cultural	• Cultura Corporativa • Cultura Industrial • Cultura Nacional
Fit Organizacional	• Descentralização do processo de decisão • Documentação interna de regras • Métodos contabilísticos e de reporte • Formalização do processo de decisão • Esquemas de incentivos a empregados e gestores
Fit de Capacidades	• Complementaridade e redundância de recursos, activos e competências • Vontade em continuar em co-investir

Fonte: Lasserre (2003)

Para além da análise individual de cada um dos Fits este tipo de análise tem duas consequências directas na gestão de Parcerias:

Primeiro, antes de se efectivar a Parceria será necessário realizar auditorias estratégicas e culturais para além das habituais auditorias mais operacionais (e.g. legal, financeira, RH,...) para avaliar do nível de Fit entre os parceiros bem como os potenciais pontos de conflito (Sleuwaegen et al, 2003).

Segundo, os parceiros deverão ter a capacidade de gerir constantemente a dinâmica existente entre o Fit Estratégico e o Fit Organizacional, dado que as premissas subjacentes a estes Fits tendem a alterar-se mais ao longo do tempo. Assume-se que para uma Parceria ser bem sucedida será necessário analisar a qualidade da Parceria e se os objectivos, que inicialmente levaram estas duas empresas a se unirem, ainda subsistem (Douma et al, 2000).

a) Fit Estratégico

Fit Estratégico define-se como a compatibilidade explícita e implícita dos objectivos estratégicos de cada parceiro (Lasserre, 2003). O grau de Fit Estratégico depende da importância da Parceria para cada um dos parceiros, da posição competitiva relativa dos parceiros e da compatibilidade das agendas estratégicas (objectivos pessoais), como se explica seguidamente.

Se a Parceria é importante para cada um dos parceiros então estes colocarão todos os recursos à disposição para que a Parceria seja um sucesso. Mas se a Parceria for mais importante para um parceiro do que para outro, existe uma tentação para “free-riding” que poderá deteriorar a qualidade do relacionamento (Lasserre, 2003).

Diferença entre as posições competitivas entre os parceiros pode ser uma causa de insucesso da Parceria dado que a empresa maior tende a adoptar uma “postura paternalista” face à empresa mais pequena, o que pode comprometer a relação. Contudo, a igualdade de posição competitiva entre os parceiros também pode ser prejudicial, caso os parceiros sejam empresas que disputam a liderança do mercado entre si, levando muitas vezes a “lutas de poder” dentro da Parceria (Lasserre, 2003).

Mas a mais importante dimensão do Fit Estratégico é a compatibilidade das agendas estratégicas de cada parceiro (objectivos pessoais). Lasserre (2003) definiu quatro tipos de agendas estratégicas:

- Venturing agendas: Os parceiros querem desenvolver um novo negócio com vista a maximizar o seu crescimento e rentabilidade;
- Extractive agendas: Os parceiros têm como objectivo aprender e adquirir competências para si ou para a Parceria. Tem consequentemente um Fit de curto-prazo dado que logo que acabe este processo de aprendizagem a Parceria tem tendência a acabar;
- Sharing agendas: O principal objectivo é o de maximizar a eficiência em algumas partes da cadeia de valor através da partilha de conhecimentos ou recursos;

- Option agendas: O objectivo dos parceiros é o de experimentar mantendo as suas opções em aberto, não se comprometendo demasiado com recursos e utilizando estas Parcerias como plataformas experimentais.

A compatibilidade entre estas agendas estratégicas está sumariada na Tabela 8:

Tabela 8
Matriz de agendas estratégicas de cada parceiro

		PARCEIRO 1			
		Venturing	Extractive	Sharing	Option
PARCEIRO 2	Venturing	Fit Longo-Prazo	Fit Problemático	Fit Problemático	Possível Fit
	Extractive	Fit Problemático	Fit Curto-Prazo	Possível Fit Curto-Prazo	Fit Problemático
	Sharing	Fit Problemático	Possível Fit Curto-Prazo	Fit	Possível Fit Curto-Prazo
	Option	Possível Fit	Fit Problemático	Possível Fit Curto-Prazo	Fit Curto-Prazo

Fonte: Lasserre (2003)

Esta tabela demonstra, por exemplo, que em períodos de extrema incerteza num sector no que diz respeito a standards tecnológicos dominantes, as Parcerias tenderão a ser dominadas por agendas estratégicas tipo Option Agenda, dado que ninguém sabe qual o standard que vigorará. Neste caso a Parceria terá um Fit de curto-prazo porque logo que o standard seja definido as Parcerias construídas em volta de outra tecnologia extinguir-se-ão e os parceiros tenderão a associar-se com a outra Parceria. Se, a Parceria for entre parceiros que têm como objectivo desenvolver um novo negócio (Venturing agenda) de igual grau de importância, a probabilidade de sucesso será alta.

Existe um outro tipo de agenda estratégica - “**Defensive Agenda**” – onde o parceiro entra na Parceria com o objectivo de se defender de uma potencial aquisição hostil ou de uma entrada no seu mercado de origem, por parte de outra empresa (por vezes fazendo parte da mesma Parceria). A compatibilidade deste tipo de agenda estratégica com qualquer uma das outras agendas depende da capacidade da empresa em evitar uma aquisição hostil. Estas empresas desistirão da Parceria logo que não necessitem dela para se defender, ou seja, leva a um Fit de curto-prazo (Inkpen, 1998)

Complementando o estudo da compatibilidade de agendas estratégicas, será necessário averiguar qual as características dos parceiros em termos de: visão estratégica para a Parceria (conceito diferente da agenda estratégica individual de cada parceiro), dependência mútua, valor acrescentado da Parceria para cada parceiro e reacção do mercado face à formação da Parceria. Por exemplo, se os potenciais parceiros estão dependentes um do outro de alguma forma (e.g. capital, recursos ou conhecimento), a Parceria tem elevado valor relativo para ambos, e em consequência o mercado vê a Parceria como positiva. Mas, se não é o caso, as empresas só deverão formar a Parceria se entretanto o Fit estratégico possa ser fortalecido em outras dimensões.

Por último, e abordando especificamente Parcerias de expansão internacional, é importante para a maximização do Fit Estratégico que os parceiros se complementem ao nível das suas actividades e presença geográfica internacional. De facto, Douma et al (2000) observaram que rentabilidades anormais no mercado de acções (melhor Performance Financeira) ocorrem se a Parceria for desenhada com vista a tirar vantagens de complementaridade em áreas geográficas bem definidas.

b) Fit Cultural

O grau de Fit Cultural entre os parceiros é um factor determinante para o sucesso de uma Parceria, como se pode constatar pelo facto de 30% dos CEO's contactos pelo Alliance Analyst (1999) referirem a falta de compatibilidade cultural entre os parceiros como uma das razões de insucesso das Parcerias. Torna-se pois importante medir o grau de Fit Cultural entre parceiros, e para tal utilizaremos três tipos de cultura: Cultura Nacional, Cultura da Indústria e Cultura Corporativa.

Cultura Nacional pode ser definida em quatro dimensões segundo o modelo de Hofstede (1991): (1) Distância Hierárquica – Nível de deferência dos indivíduos face aos seus superiores, (2) Individualismo – Grau no qual os objectivos pessoais são definidos tendo em atenção apenas a satisfação pessoal ou também a satisfação da comunidade, (3) Masculinidade – Distinção entre o papel e responsabilidade dos homens e das mulheres na sociedade e (4) Controlo da Incerteza – Grau de desconforto das pessoas com o risco e a incerteza. Na Tabela 9 apresentam-se alguns resultados deste modelo para alguns países:

Tabela 9

Dimensões de Cultura Nacional em 5 países

País	Distância Hierárquica	Individualismo	Masculinidade	Controlo de Incerteza
Alemanha	B	A	A	B
Brasil	A	M	M	M
EUA	B	A	A	B
Espanha	M	M	B	A
Portugal	M	M	B	A

A = Alto (situado no terço superior da amostra) / M = Médio (no terço intermédio) / B = Baixo (no terço inferior)

Fonte: Hofstede (1991)

Cultura Industrial caracteriza-se pelas normas implícitas e explícitas que advém da dinâmica da própria indústria onde opera. A Cultura de uma determinada indústria pode ser caracterizada, por exemplo, pela: maior ou menor propensão para a inovação ou busca de novas oportunidades de negócio (dinamismo), o nível de cooperação ou qualidade da interacção entre os parceiros, forma de interacção com os clientes e fornecedores, influência do regulador e, por último, a forma de ver o líder da indústria.

Cultura Corporativa é o conjunto de valores, símbolos e rituais partilhados pelos membros de uma determinada organização que descrevem o relacionamento com os clientes, fornecedores e com a restante estrutura interna da empresa. A análise da compatibilidade de Culturas Corporativas será realizada através da utilização dos modelos de Deshpandé (1993) e de Aulakh et al. (2002):

Modelo de Deshpandé (1993) - Este autor concluiu existirem os seguintes quatro tipos de Culturas Corporativas da Figura 7:

- Cultura Clã: Caracteriza-se pelo organizacionismo e orientação interna. Está orientada para a participação de todos os membros da empresa, sendo a cultura adaptada a envolventes em mudança rápida. Existe brio no facto de se pertencer aquela empresa e a satisfação das necessidades dos empregados é vista como importante para alcançar os níveis de desempenho esperados;
- Cultura Adaptativa: Tipo orgânico e de orientação interna. A organização valoriza a detecção, interpretação e resposta à mudança. Os valores centrais são a inovação, a resposta rápida e o espírito empreendedor;

- Cultura Burocrática: Mecanicista e de orientação interna. Valoriza uma forma metódica de gerir, e destaca as regras e os modos de funcionamento como garantes de bom funcionamento. Contudo, é uma cultura adaptada a ambientes estáveis;
- Cultura de Realização: Orientação externa e mecanicista. O foco é colocado na visão organizacional bem como o que cada empregado deverá fazer para alcançar esse objectivo. Cultura adaptada a ambientes estáveis, originando bons resultados se o processo de definição de objectivos e recompensas reforçar a competitividade.

Figura 7
Quatro tipos de Cultura Corporativa

		Organicismo	Mecanicismo
Orientação	Interna	<u>Clã</u> <u>Atributos</u>: Coesão, participação, trabalho em equipa, sentimento de família <u>Estilo de liderança</u>: Mentor, facilitador, figura parental <u>Ligações</u>: Lealdade, tradição, coesão <u>Ênfase estratégica</u>: Desenvolvimento humano, moral e empenhamento	<u>Burocrático</u> <u>Atributos</u>: Ordem, regulamentos e uniformidade <u>Estilo de liderança</u>: Coordenador, administrador <u>Ligações</u>: Regras, políticas, procedimentos <u>Ênfase estratégica</u>: Estabilidade, previsibilidade e funcionamento regular
	Externa	<u>Adaptativo</u> <u>Atributos</u>: Empreendedorismo, criatividade, renovação <u>Estilo de liderança</u>: Empresário, inovador <u>Ligações</u>: Flexibilidade, espírito empresarial <u>Ênfase estratégica</u>: Inovação, crescimento, novos recursos	<u>Realização</u> <u>Atributos</u>: Competitividade, alcance de objectivos <u>Estilo de liderança</u>: Decidido, orientado para a realização <u>Ligações</u>: Foco nos objectivos, produção, competição <u>Ênfase estratégica</u>: Superioridade no mercado, vantagem competitiva

Fonte: Pina e Cunha et al. (2003)

Modelo de Aulakh et al. (2002) – Análise das similitudes entre os parceiros ao nível dos seguintes valores organizacionais (Tabela 10):

Tabela 10

Dimensões de Cultura Corporativa

<u>Importância dada aos detalhes</u> : A empresa efectua as suas actividades internas e externas com grande nível detalhe?	<u>Missão ou filosofia da empresa</u> : Qual o tipo de missão e objectivos que a empresa tenta seguir?
<u>Orientação para a acção</u> : A empresa normalmente tem uma posição passiva ou reactiva face aos acontecimentos ou atitudes da concorrência?	<u>Informalidade</u> : Qual o grau de informalidade no processo de decisão, relacionamento entre colaboradores e relacionamento com clientes?
<u>Orientação para os resultados</u> : A empresa impõe uma cultura orientada para os resultados onde, por exemplo, o sistema de avaliações tem uma forte componente de objectivos/resultados alcançados?	<u>Ênfase no desenvolvimento de uma cultura corporativa</u> : A gestão dá importância ao desenvolvimento de uma cultura única dentro da empresa?
<u>Segurança no emprego</u> : Valoriza-se a garantia do posto de trabalho por parte dos trabalhadores?	<u>Orientação para trabalho em equipa</u> : Cultura mais virada para trabalho em equipa ou individualismo?
<u>Oportunidades de crescimento dos empregados dentro da empresa</u> : Frequência e rapidez de ascensão hierárquica ou salarial dentro da empresa?	<u>Socialmente responsável</u> : A empresa dá importância a questões de ordem social (e.g. fundações ...)?
<u>Inovação</u> : A empresa fomenta a inovação de produtos e processos, ou restringe a inovação em detrimento de produtos e processos já comprovados?	<u>Tolerância</u> : Grau de tolerância face ao erro. Preferem mais mecanismos de correcção ou de penalização dos “culpados”?
<u>Ênfase na qualidade</u> : A empresa dá importância à qualidade dos serviços prestados ou à qualidade dos processos? Têm certificado de qualidade ou pretendem tê-lo?	<u>Autonomia dos empregados</u> : Os empregados têm algum poder discricionário, dentro de parâmetros definidos pela empresa, ou apenas transmitem decisões superiores sem qualquer influência ou autonomia?
<u>Agressividade</u> : A empresa adopta uma postura aguerrida no mercado, adoptando uma postura de confronto com a concorrência em detrimento de uma postura de compromissos?	<u>Orientação para o sucesso</u> : Existe uma cultura de premiar o sucesso, destacando-o e valorizando-o, independentemente dos meios necessários para alcançar esse sucesso?

Fonte: Aulakh et al. (2002)

Mas, em suma, até que ponto estes tipos de cultura (Nacional, Industrial e Corporativa) influenciam a empresa e sua interação com os vários stakeholders? Apresentam-se seguidamente alguns exemplos:

- Definição de objectivos (e.g. uma empresa cuja Cultura Corporativa é influenciada pelo facto de ter como accionista o Estado tenderá a ter como objectivo a maximização do Bem Estar social aquando das suas decisões);
- Forma de fazer negócios e de competir (e.g. a Cultura Industrial do sector dos têxteis em Portugal, dado ter várias empresas de cariz familiar, é muito menos dependente de formalismos negociais do que a indústria de telecomunicações);
- Política de investimentos (e.g. uma empresa originária de um país com uma Cultura Nacional de alto Controlo da Incerteza tenderá a ter uma política de investimentos mais cautelosa, evitando por exemplo mercados emergentes).

c) Fit Organizacional

O Fit Organizacional (segundo o Alliance Analyst, 1999, cerca de 30% dos CEO's contactados referiram este aspecto como determinante para o sucesso) traduz-se no grau de compatibilidade entre os sistemas e procedimentos organizacionais de cada parceiro, comparando:

- descentralização do processo de tomada de decisões;
- documentação de procedimentos e regras internas, métodos contabilísticos e de reporte;
- características (informal ou formal) dos processos de decisão; e
- incentivos aos empregados e gestores.

Destes factores, talvez o mais importante será a compatibilidade entre o processo de tomada de decisão de cada parceiro, na medida em que diferentes ritmos de tomada de decisão podem frustrar o parceiro mais rápido a decidir, dado que este tem de esperar que o outro tome a decisão.

d) Fit de Capacidades

Fit de Capacidades define-se como o grau de contribuição de recursos, activos e competências que cada parceiro trás para a Parceria, demonstrando comprometimento para com o outro parceiro. De facto, 30% dos CEO's contactados pelo Alliance Analyst (1999) elegeram a falta de comprometimento financeiro de cada parceiro como uma das principais razões de insucesso das Parcerias.

Existe Fit de Capacidades se cada parceiro se complementar em termos de recursos, activos e competências onde o outro parceiro é fraco (havendo lugar a redundâncias) e se cada parceiro tiver vontade de investir na aquisição de novos recursos, activos e competências (Lasserre, 2003).

3) Estrutura da Parceria

Por último, assume-se que a estrutura e organização dos aspectos operacionais da Parceria também influencia o seu sucesso.

Como aspectos operacionais entende-se a organização corporativa, a *governance* da Parceria, a divisão de tarefas dentro da Parceria, a definição dos preços de transferência entre os parceiros e a Parceria, e a repartição de benefícios da Parceria (e.g. 50% dos CEO's contactados pelo Alliance Analyst (1999) elegeram a falta de partilha dos benefícios da Parceria como uma das principais razões de insucesso) e outros aspectos de suporte às operações da Parceria.

A estrutura da Parceria está intrinsecamente ligada aos “custos de transacção” (i.e. os custos associados à prevenção de comportamentos oportunistas) dado que o aumento da complexidade da estrutura pode diminuir os comportamentos oportunistas dos parceiros mas, ao mesmo tempo, aumenta o custo de manutenção da própria estrutura (i.e. perda de flexibilidade, custos de gestão e controlo, ...).

Uma Parceria com uma estrutura adequada possibilita a implementação dos necessários mecanismos de interacção entre os parceiros ao mesmo tempo que permite a existência da opção estratégica de manutenção ou saída de cada um dos parceiros.

Contudo, uma das principais razões de insucesso das Parcerias prende-se com outros aspectos relacionados com a estrutura da Parceria, nomeadamente: má implementação de mecanismos de *governance* e de controlo, que por sua vez atrasam o processo de tomada de decisão dentro da Parceria, e a falta de acordo quanto aos preços de transferência dos serviços prestados entre a Parceria e os parceiros (Bamford et al, 2004). Contudo, e apesar de existir uma correlação positiva entre o grau de formalização da estrutura (“Contract Completion”) e o sucesso da Parceria, é virtualmente impossível prever todas as situações no início da Parceria (Luo, 2002).

Uma estrutura errada pode limitar a flexibilidade estratégica dos parceiros devido às restrições impostas na Parceria, de que são exemplo as cláusulas de não entrada em certos mercados ou cláusulas de preferência na venda das acções.

Igualmente, um incorrecto sistema de compensação dos parceiros (e.g. dividendos, fees, etc...) pode levar a instabilidade na Parceria. Um correcto sistema de compensação é difícil de alcançar dado que podem existir contradições entre o objectivo de maximização do lucro e outros objectivos estratégicos, comportamentais, fiscais e regulatórios, que poderão levar a ambiguidades de estrutura (Contractor et al, 2000). O sistema de

compensação deve estar equilibrado com os riscos assumidos por cada um dos parceiros para que nenhum parceiro sinta que está a subsidiar o outro parceiro, incorrendo em riscos ou fornecendo recursos superiores à sua quota parte de benefícios. Em suma, deve existir um correcto equilíbrio entre representação dos parceiros na gestão da Parceria, a participação accionista e o sistema de compensação, por um lado, e as contribuições de recursos/conhecimento e risco, por outro (Buchel, 2003).

Outra das questões a ter em conta na definição da estrutura serão os casos específicos das Parcerias 50/50. Glaister et al. (2003) concluiu que as Parcerias internacionais 50/50 tendem a ter um grau de sucesso menor dado que: as constantes “discussões” e impasses entre os parceiros tendem a diminuir a velocidade do processo de tomada de decisões, sobrecarrega e desincentiva a gestão da Parceria e, por norma, origina decisões sub-óptimas afectando a performance da empresa.

Contudo, esta ideia de que as Parcerias 50/50 são um focus de instabilidade não é consensual na literatura. Um estudo efectuado por Bleeke et al. (1999) concluiu que as Parcerias 50/50 podem aumentar o nível de confiança entre os parceiros, aumentando a probabilidade de sucesso da Parceria, dado existir uma igualdade de poder levando cada parceiro a concertar posições com o outro parceiro para poderem avançar. Mas, o aumento do nível de confiança entre os parceiros, que por sua vez explica a maior percentagem de sucesso verificado em algumas Parcerias 50/50 (60% comparado com os 30% de Parcerias não 50/50), só terá sido alcançada dado existir uma boa capacidade de comunicação entre os parceiros e porque a Parceria tinha uma boa estrutura (e.g. formalismos de resolução de situações impasse). Logo, este aparente grau de sucesso não se deve unicamente à estrutura 50/50 mas também a outros factores internos (comunicação,...). Apesar desta falta de consensualidade, esta Tese considerará uma estrutura 50/50 como potenciadora de instabilidade na Parceria.

A definição clara, durante o processo negocial, de qual o papel de cada parceiro na Parceria, evitando-se assim “zonas cinzentas” potenciadoras de mal entendidos, é fundamental, como se prova pelos resultados do estudo do Alliance Analyst (1999) onde 50% dos CEO's contactados elegeram esta condição como fundamental para o sucesso da uma Parceria.

Por ultimo, é importante definir mecanismos de saída da Parceria para que cada parceiro saiba como pode sair da Parceria a custo mínimo. A inexistência desta opção influencia negativamente o processo de tomada de decisões e introduz “stress” na relação ente os parceiros (Buchel, 2003).

Podemos sintetizar na Tabela 11 os argumentos acima referentes à Estrutura da Parceria:

Tabela 11

Sub-dimensões da Estrutura da Parceria

- Equilíbrio entre risco, poder e compensação;
- Comprometimento com a fase de lançamento;
- Implementação de uma *governance* e mecanismos de controlo que não comprometam o processo de tomada de decisões;
- Acordo quanto aos preços de transferência e compensação dos parceiros;
- Grau de formalização da estrutura (“Contract Completion”);
- Definição clara de qual o papel de cada parceiro na Parceria;
- Mecanismos de saída;
- Implicações de uma estrutura 50/50.

1.2.2 Medidas de Sucesso

Após termos identificado que factores influenciam o sucesso ou insucesso de uma Parceria importa agora definir que variáveis de Performance deverão ser utilizadas para avaliar se uma Parceria é bem sucedida ou não. Existem quatro níveis de performance nos quais o sucesso de uma Parceria pode ser medido: Financeira, Operacional, Organizacional e Estratégica (Venkatramen et al, 1986, Dussauge et al, 1999 e Hanvanich et al, 2001).

(1) **Performance Financeira**: Contempla as medidas de criação de valor accionista, rentabilidade e crescimento.

A **primeira dimensão** de Performance Financeira a considerar é o potencial de criação de valor accionista devido á concretização da Parceria. Este adicional de valor será medido através do cálculo de: rentabilidade anormal no mercado de acções para ambos os parceiros e do EVA (Economic Value Added) da Parceria.

A rentabilidade anormal no mercado de acções para ambos os parceiros (ϵ_{it}) resulta da diferença entre a rentabilidade diária efectiva (r_{it}) dessa empresa (i) que entrou em Parceria, e a rentabilidade diária esperada (R_{it}) da mesma empresa se não tivesse entrado nessa Parceria. Desta forma, a rentabilidade anormal no mercado de acções de uma determinada empresa define-se matematicamente como:

$$r_{it} = \alpha_i + \beta_i * r_{mt} + \varepsilon_{it} \text{ e } R_{it} = \alpha_i + \beta_i * r_{mt}$$

r_{mt} representa a rentabilidade diária do índice de acções (e.g. S&P500), α_i e β_i são os parâmetros da empresa e ε_{it} tem uma distribuição estatística Normal. Os estimadores obtidos neste modelo são então utilizados para prever a rentabilidade das acções da empresa nos 14 dias em torno do dia do anúncio do evento i.e. dia do evento -10 até +3 dias.

Venkatramen et al (1986) e Hanvanich et al (2001), referem que é importante o correcto anúncio destes eventos, contendo informação suficiente sobre a Parceria, para que as rentabilidades anormais no mercado de acções ocorram.

O EVA (Economic Value Added) permite estimar o valor pelo qual os resultados de uma empresa excedem, ou ficam áquem, da taxa de rentabilidade mínima exigida pelos seus accionistas e credores para o mesmo nível de risco. Trata-se, pois, de uma medida de criação de valor sustentável para os principais *stakeholders* da empresa (accionistas e credores). Neste caso, o EVA será calculado através da soma do valor actual (utilizando como factor de actualização o custo ponderado do capital da empresa – WACC) dos *Economic Profits* de todos os anos de duração da Parceria. *Economic Profit anual* é definido como:

$$\text{Economic Profit} = \text{NOPLAT} - (\text{Investimento Acumulado Bruto} \times \text{WACC})$$

onde

$$\text{NOPLAT} = \text{EBITDA} \times (1 - \text{taxa de imposto}) + \text{Amortizações} \times \text{taxa de imposto}$$

e

$$\text{ROIC} = \text{NOPLAT} \div \text{Investimento Acumulado Bruto}$$

Nota: Utilizam-se, nas fórmulas, valores brutos de investimento acumulado em vez de líquidos e o EBITDA em vez do EBIT, expurgando assim as amortizações, por forma a apenas trabalhar com Cash-Flows. A validade do modelo em nada se altera.

Caso o EVA seja positivo ($\text{ROIC} > \text{WACC}$), a Parceria criou valor para os parceiros, nesse montante.

Caso o EVA seja negativo ($\text{ROIC} < \text{WACC}$), a Parceria destruiu valor para os parceiros.

Adicionalmente, este modelo é útil dado que permite avaliar a diferença, ano a ano, entre a rentabilidade exigida para aquela empresa (WACC) e a rentabilidade efectivamente ocorrida (ROIC), podendo-se concluir qual a tendência.

A **segunda dimensão** é o impacto da Parceria na rentabilidade dos activos (i.e unidades de negócio, competências ou activos físicos) que cada um dos parceiros contribuiu para a Parceria. Normalmente este aumento de rentabilidade ocorre devido ao que comumente é denominado de sinergias via redução de custos redundantes, maior utilização de capacidade, redução de custos fixos por unidade ou optimização de receitas. Esta segunda dimensão está intrinsecamente ligada à primeira dado que, se o mercado de capitais reconhecer como válida este potencial de melhoria de rentabilidade da junção das operações, assimilará estas expectativas no preço das acções, originando assim rentabilidades anormais.

A **terceira, e última, dimensão** da Performance Financeira é o impacto no crescimento dos parceiros e na posição competitiva relativa das empresas parceiras face às congéneres. Esta dimensão tenta analisar se o facto da Parceria ter sido realizada contribuiu para que os parceiros se aproximassem ou se afastassem dos seus mais directos rivais, em termos de posição no mercado. Normalmente utilizam-se medidas como a quota de mercado.

(2) Performance Operacional: Refere-se essencialmente ao nível de estabilidade medida em termos de longevidade (e.g. comparação face à média da longevidade das Parcerias na indústria) e estabilidade da estrutura (e.g. medida em que a composição accionista ou a estrutura interna da empresa tem variado ao longo do tempo).

O sucesso de uma Parceria pode se constatar pelo tempo que a Parceria existe quando comparada com a longevidade média das Parcerias desse sector ou de sector equiparado. Contudo esta medida deve ser utilizada com cuidado aquando da extrapolação do grau de sucesso de uma Parceria, dado que algumas Parcerias são construídas apenas como resposta a necessidades imediatas do mercado ou com vista a ultrapassar constrangimentos regulatórios. Nestes casos tenderão a acabar logo que estes objectivos sejam cumpridos. Em suma, o término de uma Parceria deve ser analisada à luz das características do sector e tendo em conta os objectivos que a Parceria se propôs alcançar desde o início (Ârino, 2003).

Adicionalmente a estabilidade da estrutura da Parceria é também um bom indício do grau de sucesso da mesma. A alteração anormal da estrutura governativa da empresa (e.g. mudança recorrente de CEO's ou de gestores de 1ª linha) ou a alteração da própria estrutura societária da empresa que não favoreça a estabilidade da Parceria (e.g. inicialmente era uma JV e agora é uma Aliança baseada em contratos) podem provar algum desnorte estratégico, dificuldades de fit entre os parceiros ou desinvestimento por parte dos parceiros.

(3) Performance Organizacional: Medida de satisfação dos parceiros com os resultados e processos da Parceria.

A Performance Organizacional engloba duas dimensões:

- a) A **primeira dimensão** refere-se ao alcançar de objectivos iniciais ou emergentes (Resultado) de ordem financeira, estratégica ou operacional. Estes objectivos podem ser, por exemplo, o alcançar a liderança no mercado, melhorar a qualidade dos seus produtos, melhorar a posição relativa face à concorrência ou simplesmente obter reconhecimento entre os pares da indústria (Ego);
- b) A **segunda dimensão** refere-se à qualidade da interacção entre os parceiros (Processo). Os parceiros ao tentarem alcançar estes objectivos desencadeiam um conjunto de interacções entre si. A qualidade destas interacções pode reflectir o sucesso ou insucesso da Parceria no sentido em que se houver grandes dificuldades no relacionamento entre os parceiros a Parceria certamente funcionará mal e o fim poderá estar à vista.

(4) Performance Estratégica: Variação da posição competitiva da empresa medida em termos de: apropriação de novas capacidades, impacto na concorrência e alteração da sua vantagem competitiva.

A **primeira dimensão** da Performance Estratégica trata-se da apropriação de novas capacidades que permitirão à empresa que as adquira melhorar a sua posição competitiva face à concorrência. Esta apropriação deve-se ao facto de ninguém ter acesso a essas capacidades, à empresa ter acesso a essas capacidades primeiro ou porque essas capacidades combinadas com as capacidades intrínsecas à empresa lhe dão vantagem.

Se a existência da Parceria permitir ao(s) parceiro(s) adquirir ou usufruir de capacidades novas, que por outra via não conseguiria, este facto contribui para uma melhor Performance Estratégica da Parceria. O grau de maximização da Performance Estratégica nesta dimensão depende de quantos parceiros usufruem dessas novas capacidades, como podemos ver na Tabela 12.

Tabela 12

Matriz de apropriação de novas capacidades

	Variação da posição competitiva		Observações
	Parceiro A	Parceiro B	
Apropriação mútua de novas capacidades	+	+	Ambos os parceiros adquirem capacidades importantes que lhes aumentam a posição competitiva no mercado.
Especialização Mútua	+	+	Os parceiros deixaram de fazer este produto autonomamente, fazendo-o exclusivamente em Parceria.
Apropriação num sentido (A=>B)	0	+	O parceiro B beneficia da transmissão de capacidades do A ao longo da Parceria. Esta transmissão também pode vir da própria Parceria.
Sem consequência	0	0	Nenhum parceiro beneficia de novas capacidades.

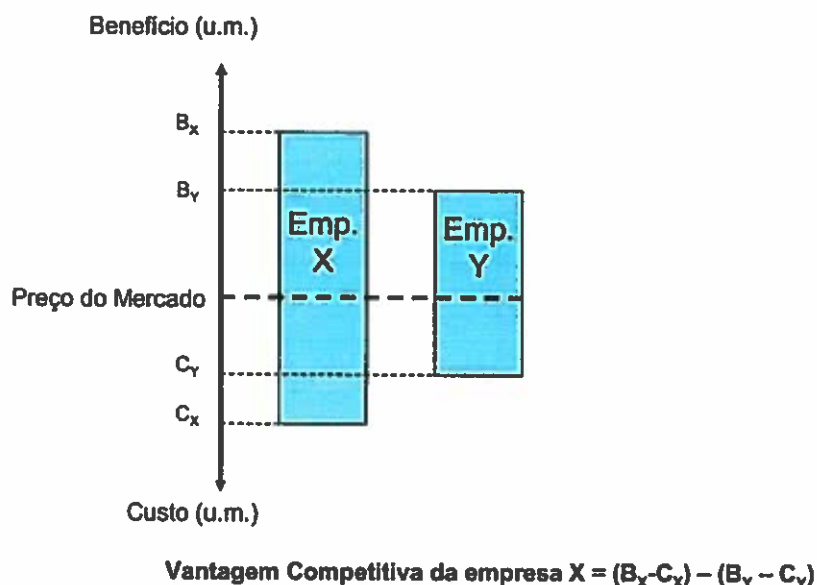
Fonte: Dussauge et al (1999)

A **segunda dimensão** refere-se ao impacto na concorrência com a formação da Parceria. Este impacto pode ocorrer por duas vias: alteração da concentração na indústria (i.e. a Parceria é suficientemente abrangente que influencia a estrutura do mercado e a forma de competir) ou aumentando o número de produtos no mercado (i.e. a diversidade de produtos implica que a competição tende a deixar de se fazer apenas pelo preço passando-se ter em conta outros factores intrínsecos ao produto).

A **terceira dimensão**, e talvez a mais importante, é o impacto da Parceria na Vantagem Competitiva dos parceiros. A Vantagem Competitiva de uma empresa é definida pela diferença entre o seu potencial de criação de valor e o dos seus concorrentes, onde o potencial de criação de valor ($B - C$) é definido como a diferença entre o benefício/utilidade (B) que um consumidor tira em comprar o produto e o custo de produção desse bem (C). Como podemos ver na Figura 8, a empresa X tem uma vantagem competitiva face à empresa Y dado que os seus produtos para além de terem um custo de produção (C_x) mais baixo são percebidos pelo consumidor como de maior utilidade (B_x). A vantagem competitiva possibilita à empresa A sustentar preços mais baixos mantendo um excedente (Preço de mercado - C) superior à concorrência ao mesmo tempo que o consumidor tem um maior excedente ($B -$ Preço de mercado), o que por fim levará certamente a empresa Y a sair deste segmento de mercado.

Figura 8

Comparação da vantagem competitiva entre duas empresas



As fontes de vantagem competitiva são variadas, por exemplo: acesso exclusivo a inputs ou canais de distribuição (impacto em C), vantagens de organização e técnicas (impacto em B e C), economias de escala (impacto em C), reputação e marca (impacto em B) e a existência de elevados custos de mudança dos consumidores e de externalidades de rede.

Contudo, a vantagem competitiva de uma empresa tem de ser difícil de imitar, caso contrário não será sustentável e perder-se-á rapidamente. Para tal existem 3 mecanismos de isolamento que evitam a imitação pela concorrência: Exclusividade (concorrência não consegue imitar), Ambiguidade Causal (concorrência não sabe imitar) e Tamanho (concorrência não tem incentivos a imitar).

Por último verifica-se que a performance Financeira está correlacionada com a Performance Organizacional. Kale et al. (2002) confirma que as rentabilidades anormais no mercado de ações (Performance Financeira) a seguir ao anúncio da Parceria e a satisfação dos gestores quanto à performance de longo prazo da Parceria (Performance Organizacional) são bons indicadores do nível de sucesso da Parceria. De facto relativamente à performance Financeira, este autor conclui que:

- a) A resposta inicial do mercado de ações a um evento chave (e.g. o anúncio de uma aliança) está positivamente correlacionada com a performance de longo-prazo e valor desse evento; e
- b) Existe uma correlação positiva entre medidas de sucesso de Parcerias baseadas na observação do comportamento das ações das empresas e a satisfação dos gestores quanto à performance de longo prazo da Parceria.

1.3 Dinâmica do modelo de análise de Parcerias

De forma a podermos estudar as razões e métricas de sucesso ou insucesso de uma Parceria, propõe-se a utilização do modelo de análise, que se resume na Figura 9, e que incluem os seguintes factores internos de sucesso e suas sub-dimensões:

1. Capacidade de cada parceiro em gerir o relacionamento (Experiência passada, Competências e Funções dedicadas às Parcerias);
2. Quatro graus de Fit entre os parceiros (Fit Cultural, Fit Estratégico, Fit Organizacional e Fit de Capacidades) e;
3. Estrutura da Parceria.

Adicionalmente considera-se a existência dos seguintes factores externos que podem influenciar o sucesso de uma Parceria: Globais, Regulatórios e Competitivos.

Estes dois tipos de factores influenciam o nível de sucesso da Parceria que será medido utilizando as métricas de Performance Financeira, Operacional, Organizacional e Estratégica, mencionadas anteriormente.

Figura 9
Modelo de análise de Parcerias



Apesar de se estudar isoladamente a contribuição de cada um dos factores internos para a Performance da Parceria, observa-se que estes factores influenciam-se mutuamente, no sentido em que: a existência de experiências passadas; em Parcerias e a existência de funções dedicadas à Parceria aumentam a qualidade das competências específicas necessárias à gestão de Parcerias. Por sua vez, a existência destas funções específicas bem como o desenvolver de competências específicas necessárias à gestão de Parcerias ajudarão

a identificar e a resolver os potenciais *gaps* de fit entre os parceiros e a implementar a estrutura da Parceria que vá de encontro aos objectivos definidos.

Esta interacção também se verifica com os factores externos, onde os factores globais influenciam os factores regulatórios e competitivos. Por exemplo, nos países de ideologia comunista (e.g. China), dado que o ambiente regulatório é muito mais restritivo do que em economias chamadas de mercado, influenciando o nível de concorrência entre as empresas é influenciado (e.g. protecção maior aos seus incumbentes).

Por último, a contribuição de cada um destes factores para o sucesso de qualquer Parceria depende da indústria e das especificidades das empresas e países envolvidos. Uma Parceria pode facilmente sobreviver sem ter bons resultados num destes factores ao mesmo tempo que outra, na mesma situação, pode terminar. Temos sempre de averiguar quais os factores de sucesso mais relevantes para cada um dos casos.

2. Modelo de análise do Padrão de Internacionalização

2.1 A indústria de telecomunicações

Após se ter definido o modelo de análise dos factores de sucesso ou insucesso de Parcerias independentemente da indústria, centrar-nos-emos na indústria de telecomunicações, em especial. Em primeiro lugar será necessário definir o que se entende por uma empresa de telecomunicações dado que não existe consenso na literatura relativamente a esta definição. Na literatura e gíria da indústria encontramos desde a definição mais tradicional e restritiva, i.e. “Prestadores de serviços de telefonia fixa ou móvel”, até à mais abrangente, como a de Grover et al. (2003) que define uma empresa de telecomunicações como “qualquer fornecedor de componentes (serviços ou produtos) para uma rede que transporta voz, vídeo e dados”. Esta última definição é tão lata que abrange operadores móveis como a Vodafone até fabricantes de componentes como Nokia ou a Siemens.

Face a esta falta de consenso, para encontrarmos a definição de empresa de telecomunicações que será utilizada, teremos de recorrer à análise de:

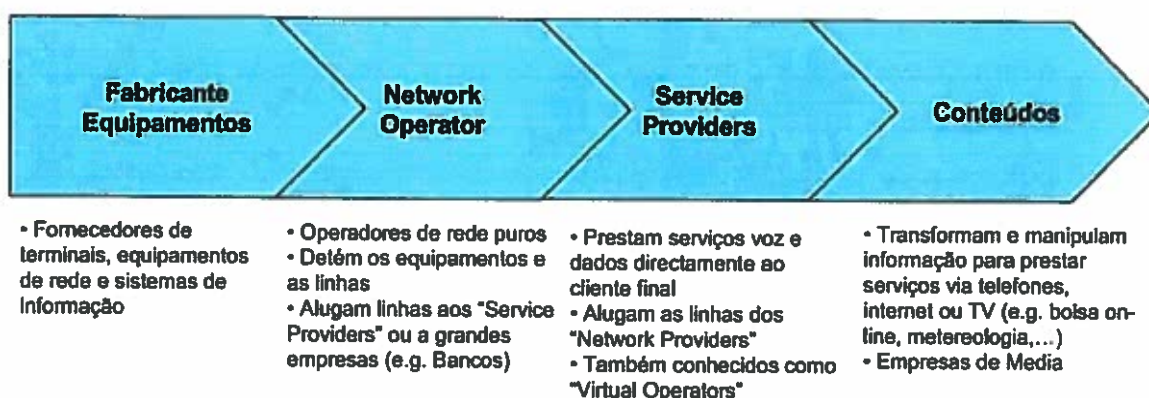
- Características da cadeia de valor; e
- Variedade de mercados de produto da indústria de telecomunicações.

1) Cadeia de Valor

Uma empresa de telecomunicações pode posicionar-se em vários estágios da cadeia de valor, quer nacionalmente quer internacionalmente. Até meados dos anos 90 esta cadeia de valor (tradicional) tinha a seguinte configuração (Figura 10):

Figura 10

Cadeia de valor tradicional de uma empresa de telecomunicações



Trata-se pois de uma cadeia de valor relativamente simples onde o objectivo das empresas de telecomunicações era fornecer conectividade de voz e dados aos seus clientes, utilizando equipamentos de telecomunicações suportados em redes próprias ou alugadas. A dificuldade técnica de proporcionar aos clientes vários tipos de produtos digitais, numa única infra-estrutura, desincentivava a possibilidade de alteração desta perspectiva de meramente fornecer acesso.

A escolha do estágio operar nesta cadeia de valor, depende da avaliação da empresa segundo os seguintes vectores relevantes:

- Níveis de investimento – Os elevados investimentos no desenvolvimento de uma rede de telecomunicações por parte de um "Network Operator" (instalação e gestão da infra-estrutura) podem ser uma barreira à entrada de empresas mais pequenas ou em mercados mais saturados. Uma alternativa será estabelecerem-se como "Service Providers" (prestadores de serviços aos clientes finais sem para isso terem de investir em infra-estrutura própria) onde o investimento é menor;
- Vantagem competitiva da empresa – Especificamente para a indústria de telecomunicações as vantagens competitivas advêm essencialmente de:

- Vantagem na organização: Algumas empresas de telecomunicações devido à forma como se encontram organizadas conseguem obter vantagem competitiva. Por exemplo, dado que o volume de negócios da PT está quase na sua totalidade centrado em países de língua portuguesa (Portugal, Brasil e alguns países de África), permite obter fortes poupanças de custos na gestão destas unidades através da centralizam de parte destes serviços nos países onde o custo/hora é mais reduzido (normalmente Moçambique ou Angola).
- Marca: Para certos segmentos de clientes é importante que a marca esteja associada a uma ideia de inovação (segmento jovem) ou ideia de globalização (mercado empresarial), o que face a outras marcas se pode tornar uma vantagem. Um exemplo de uma vantagem competitiva pela marca é o caso das marcas Vodafone e VodafoneLive que ao nível mundial mantém elevados níveis de notoriedade, devido a associarem as ideias de inovação e de globalização.
- Economias de Escala: A elevada dimensão de uma empresa de telecomunicações é uma vantagem competitiva devido às economias de escala que daí derivam (e.g. diluição dos elevados custos fixos e aumento do poder junto dos fornecedores), levando a um custo por minuto menor.
- Custos de mudança dos consumidores e Externalidades de rede: O efeito externalidade de rede em telecomunicações deriva do facto de as maiores redes tenderem a “atrair” mais clientes, dado ser mais barato falar entre pessoas da mesma rede. Por este facto, a saída de clientes de redes maiores para redes mais pequenas é onerosa para os clientes dado que esses clientes tenderão em média a fazer chamadas mais caras (devido à maior percentagem de clientes fora da sua rede). O maior custo por minuto de chamadas de clientes de diferentes redes deve-se ao valor (taxa de interligação) que a empresa do cliente que faz a chamada tem de pagar, por cada minuto, ao operador do cliente que recebe a chamada.
- Dinâmica concorrencial – As empresas que são apenas “Service Providers” podem ter concorrência dos seus próprios fornecedores de linhas (“Network Operators”) que também podem prestar serviços directamente aos clientes finais dos “Service Providers”. Adicionalmente dado que os “Network Operators” alugam linhas aos “Service Providers”, se esta relação não for devidamente regulada, pode ocorrer uma forte pressão de preço por esta via.
- Regulação – O ambiente regulatório está equitativamente definido? É relativamente previsível e encontra-se estável de forma que permita às empresas desenvolverem os seus negócios normalmente (e.g. livre ligação às redes de terceiros via aluguer de circuitos ou possibilidade de utilizar o acesso local na rede fixa)?

Desde os meados dos anos 90, a configuração da cadeia de valor da indústria de telecomunicações tem mudado e tem-se sobreposto a outras cadeias de valor de outras indústrias, como as de Multimédia, Entretenimento e Sistemas de Informação. Este processo é normalmente conhecido como Efeito de Convergência, que se traduz na capacidade de uma única infra-estrutura de suporte entregar uma maior gama de produtos ao consumidor final (por exemplo, emissão de TV e serviços telefónicos podem ser oferecidos via estruturas de TV por cabo).

As empresas de telecomunicações têm tentado estar presentes na maior parte da nova cadeia de valor (Figura 11) dado os benefícios que daí advém: retenção de clientes através da oferta conjunta de múltiplos produtos, aumento do valor para o cliente (excedente do consumidor) oferecendo pacotes de preços, expansão em mercados emergentes de elevadas margens e, por fim, o factor diversificação do risco.

Figura 11

Nova cadeia de valor de uma empresa de telecomunicações



Fonte: Wirtz (2001)

Esta nova configuração da cadeia de valor veio aumentar a importância do vector "Dinâmica Concorrencial", acrescentando simultaneamente, um novo vector "Previsão das tendências tecnológicas e da procura":

- **Nova dinâmica concorrencial** - Com o efeito de convergência tecnológica as empresas que se encontravam fora do sector das telecomunicações passaram a poder competir directamente com as "tradicionais" empresas de telecomunicações. É o caso das empresas de Tecnologias de Informação

que através de software de voz sobre IP (VOIP) conseguem simular chamadas de voz sobre a Internet ou o caso, da BT que criou uma unidade de negócios direccionada para o fornecimento de serviços integrados de voz, dados e sistemas de informação, a clientes empresariais, concorrendo directamente com outros integradores como IBM ou Nova Base.

- Previsão das tendências tecnológicas e da procura – Dado que a incerteza tecnológica aumentou devido ao aumento da gama de tecnologias disponíveis para prestar o mesmo serviço, as empresas têm de prever qual a tendência tecnológica dominante que irá de encontro às necessidades futuras dos seus clientes. Esta previsão acarreta três tipos de fontes de risco/incerteza:
 - Incerteza do mercado: A necessidade de rever o mix de produtos, procurando maiores fontes de inovação, implica incerteza, face á mudança das necessidades dos consumidores;
 - Incerteza tecnológica: Incerteza quanto á fiabilidade do produto, existência de externalidade de rede e luta pelo standard tecnológico.
 - Elevado investimento e custos fixos.

Dois exemplos desta incerteza são: 1) Luta pela definição do standard de tecnologia (DoCoMo do Japão ou standards europeus e norte americanos) que suportará os serviços 3G e; 2) Necessidade de desenvolver serviços mais inovadores e de maior largura de banda. Por exemplo, as maiores exigências dos clientes levaram a um aumento dos investimentos e custos fixos na nova tecnologia de transmissão de dados via rede fixa (ADSL), sem que houvesse, na altura, elevadas probabilidades de sucesso desta tecnologia (Tabela 13).

Tabela 13
Custos e investimentos estimados
para servir 100 milhões de casas com serviço de dados

Tecnologia	Investimento por casa	Custo variável por casa
Modems analógicos (tecnologia antiga)	0 USD	< 200 USD
ADSL (tecnologia nova)	1.000 USD	600 USD

Fonte: Owen (1999)

2) Mercado de Produto

Existem vários tipos de mercados de produtos de telecomunicações referidos na literatura: telecomunicações Móveis, telecomunicações Fixas (Nacionais ou Operador de Longa Distância), “Internet Service Provider” (i.e. empresa que proporciona acesso à Internet via banda larga ou dial-up normal), telecomunicações via Satélite ou, em definições mais abrangentes, incluem também fabricantes de equipamentos de telecomunicações ou empresas de Media (e.g. TV).

Face a alguma heterogeneidade na literatura quanto ao conceito de mercado de produto de telecomunicações, utilizaremos nesta Tese a seguinte definição:

Acesso bi-direccional remoto, em tempo real, a uma pessoa ou informação, via qualquer tipo de equipamento electrónico, e.g.. telecomunicações Móveis, telecomunicações Fixas Fixas (Nacionais ou Operador de Longa Distância), “Internet Service Provider” e telecomunicações via Satélite, excluindo desde logo o produto final de fabricantes de equipamentos ou de puras empresas de Media.

Existem várias vantagens em estar presente em mais do que um mercado de produto. Por exemplo uma empresa que seja Operador Móvel e Fixo pode beneficiar de:

- Subsidações cruzadas dos fees de interligação (custo por minuto trocado que uma empresa de telecomunicações paga a outra quando um cliente da primeira empresa efectua uma chamada para um cliente da segunda empresa, em troca da utilização da rede desta última empresa para aceder ao cliente de destino);
- Sinergias comerciais (estrutura e canais comerciais poderem ser partilhados) e técnicas (parte da rede fixa ser comum à rede móvel);
- Oferta de produtos agregados fixo/móvel ou *bundle* de preços (i.e. oferta integrada de vários produtos com um só preço);

Em conclusão, uma empresa de telecomunicações será definida como sendo uma empresa que tem como actividade principal a venda de um ou mais produtos de telecomunicações posicionando-se na nova cadeia de valor, pelo menos, nas fases “Acesso” e “Navegação e Interface” (Figura 11).

2.2 Drivers, motivações e vantagens e desvantagens de Parcerias

Neste capítulo descreve-se os drivers e as motivações do surgimento de Parcerias entre empresas de telecomunicações, e as vantagens e desvantagens da adopção de uma Parceria como modo de entrada num mercado externo.

Importa, contudo, em primeiro lugar introduzir os conceitos de *Drivers* de crescimento do número de Parcerias e *Motivações* por detrás do surgimento das Parcerias:

- Drivers de crescimento referem-se aos aspectos que constituem a dinâmica da relação entre as empresas dessa indústria (e.g. maior ou menor mimetismo das acções dos concorrentes) bem como a própria evolução da envolvente externa às empresas da indústria (e.g. discontinuidades), que poderão contribuir para o aumento da taxa de crescimento do número de Parcerias de um ano para o outro (perspectiva dinâmica);
- Motivações são os aspectos de carácter mais endógeno à empresa e que contribuem para o aparecimento de Parcerias num determinado momento (perspectiva estática).

2.2.1 Drivers

Gomes-Casseres (2001) verificou que as Parcerias têm tido uma tendência mundial de crescimento na maioria das indústrias, no que apelidou de “Alliance Fad”. Este autor verificou que este crescimento se deveu à existência de três possíveis *Drivers* de crescimento do número de Parcerias:

- (1) Alterações dos Factores Externos: O ritmo de crescimento na formação de Parcerias numa indústria aumenta a seguir à ocorrência de uma alteração ou discontinuidade no ambiente económico, legal, político ou social em que a empresa se encontra, especialmente se a natureza e o impacto estratégico desta alteração ou discontinuidade forem incertos. Uma descoberta tecnológica, uma forte alteração regulamentar ou dos padrões de consumo são exemplos de discontinuidades;
- (2) Mimetismo Institucional: As empresas tendem a imitar as estratégias de Parcerias das empresas líderes ou de referência no mercado. Este efeito é explicado pela tendência que as empresas têm em imitar os comportamentos de outras empresas que já foram, ou que possam vir a ser, um sucesso. Por exemplo, se uma empresa líder de mercado seguir uma estratégia de Parcerias, as outras empresas tenderão a imitar essa estratégia porque assumem que se trata de uma estratégia de sucesso só porque foi originada por uma empresa já com sucesso comprovado (líder);

- (3) Mimetismo Competitivo: As empresas tendem a imitar os seus directos rivais tentando equipararem-se em termos de capacidades, aproveitando vantagens de ser pioneiro (*first mover advantages*) e não se deixando antecipar pela concorrência. Quanto mais importantes forem as vantagens de ser pioneiro e as externalidades de rede, mais rapidamente este mimetismo ocorre, e mais rapidamente o número de Parcerias crescerá nos primeiros anos da indústria.

A existência de efeitos de mimetismo na indústria de telecomunicações já foi verificada pelo estudo de Stienstra et al. (2004), no qual se conclui existir uma preferência na utilização de modelos organizativos e estratégias similares, entre as principais empresas incumbentes do mercado, resultando num efeito “*follow the industry*” ou também chamado efeito manada (“*herd*”).

Adicionalmente, pretende-se introduzir um outro tipo de Driver importante para a compreensão do crescimento do número de Parcerias:

- (4) Mimetismo Interno: As empresas tendem a imitar ou repetir as estratégias que, no passado, foram implementadas por si com sucesso dado acreditarem que assim a probabilidade de sucesso futuro será maior. Trata-se de uma consequência da existência de alguma aversão ao risco por parte das empresas que preferem aplicar “fórmulas” já testadas no passado, em situações semelhantes no presente.

2.2.2 Motivações

Vários autores têm identificado várias motivações para a ocorrência de Parcerias, pelo que seguidamente se resumem as conclusões de alguns dos mais relevantes.

Contractor et al. (1988) concluiu que a necessidade de ultrapassar barreiras legais é uma motivação para o desenvolvimento de Parcerias num processo de internacionalização, especialmente com empresas locais. Trata-se de um facto relevante para a indústria de telecomunicações dado que os Governos dos mercados alvo durante o processo de liberalização normalmente (a) valorizam as Parcerias entre parceiros estrangeiros e empresas locais, especialmente se a entrada nesse mercado ocorrer via concurso internacional (e.g. Tunísia ou Marrocos), ou (b) no caso de países maiores como a China, Brasil ou os EUA, normalmente, o país é “dividido” em regiões, não podendo uma empresa de telecomunicações operar em mais do que uma dessas regiões. O que torna difícil uma empresa sozinha conseguir uma presença a nível nacional.

Oh (1996) concluiu existirem quatro motivações para a formação de Parcerias entre empresas de telecomunicações:

- 1) Reduzir os custos e riscos de entrada em novos mercados, essencialmente devido a:
 - Efeito de “Cost sub-additivity”, i.e. o custo para a Parceria é menor que o custo do investimento isolado. Esta redução de custos pode advir do melhor aproveitamento do excesso de capacidade e recursos em outras operações dos parceiros ou do aumento do leque de conhecimentos políticos e económicos no mercado de entrada;
 - Divisão do risco entre os parceiros em consequência da partilha ou redução de custos fixos, alcançado, por exemplo, através da oferta de produtos integrados e um esforço de marketing conjunto;
 - Diminuição do risco via diversificação, numa lógica de portfólio de produtos (especialmente importante num contexto de elevada alteração tecnológica, onde se encontra a indústria de telecomunicações) e via redução do tempo de entrada e do *payback* dos investimentos;
- 2) Melhorar a competitividade global através da optimização de custos fixos originando economias de escala. Normalmente as economias de escala em empresas de telecomunicações advêm de:
 - Aumento do poder de mercado: Quanto mais clientes a empresa tiver, maior o seu poder negocial junto dos fornecedores;
 - Menor número de actividades sobrepostas: normalmente actividades de suporte administrativo ou de *back-office*;
 - Optimizar a infra-estrutura: A rede de telecomunicações instalada tem de conseguir suportar o número de chamadas total de todos os clientes com o mínimo de interrupções. A maioria dos custos de infra-estrutura são custos fixos. Em consequência, quanto mais clientes existirem mais se dilui esses custos fixos pelos clientes;
- 3) Co-desenvolver e produzir produtos tecnologicamente mais avançados de uma forma mais eficiente: é o caso das Parcerias que se efectuaram depois do ano 2000 para atribuição de licenças de uma nova tecnologia UMTS (3G) em países estrangeiros;
- 4) Beneficiar da utilização de recursos complementares dos parceiros (*Cospecialization*).

Chan-Olmsted (1998) referiu existirem outras motivações, sendo as mais relevantes: 1) o benefício de ter acesso a diferentes tipos de know-how para além do já existente dentro da empresa, 2) a maior rapidez de implementação caso ocorra uma optimizada combinação de recursos entre os parceiros e 3) o juntar esforços com vista à satisfação das necessidades de clientes multinacionais.

Doz et al (1998) conclui que muitas vezes as Parcerias são efectuadas com o objectivo de bloquear ou defender da concorrência, efeito “Co-option”, onde potenciais concorrentes são neutralizados através da entrada na Parceria (e.g. os acordos de Parceria incluem acordos de não agressão no mercado de origem de cada uma das empresas).

Grover et al. (2000 e 2003) efectuaram dois estudos que analisaram as alterações estruturais das Parcerias na indústria de telecomunicações nos EUA de 1993 a 2001. Apesar destes estudos ter sido realizado para o mercado interno dos EUA, as suas conclusões podem ser estendidas ao mercado Mundial, dado que, antes do processo de liberalização da indústria de telecomunicações nos EUA, iniciado em 1996, cada Estado representava um mercado autónomo em termos de telecomunicações. Estava negado às empresas a entrada em outros Estados, o que é muito semelhante à era de pré-liberalização do mercado Mundial, especialmente entre os países Europeus.

O primeiro estudo concluiu que até 1999 as mais importantes motivações para a ocorrência de Parcerias eram a redução de custos através da obtenção de economias de escala e a necessidade de se posicionarem como um operador global fornecendo serviços iguais em todo o Mundo.

O segundo estudo concluiu que depois de 1999 (ver Tabela 14), as principais motivações para a realização de Parcerias alteraram-se, destacando-se como as três mais importantes (com mais de 80% da amostra): controlar novas tecnologias, maximizar economias de escala/gama e aceder a novos mercados.

Neste estudo ressaltamos a importância dada às economias de gama como razão para a internacionalização. As economias de gama em telecomunicações existem, por exemplo, em empresas que detenham operações fixas e móveis, na mesma região, dado que permitem:

- a) subsidiações cruzadas dos fees de interligação a pagar pelas chamadas efectuadas entre os clientes destas duas redes;
- b) sinergias comerciais e técnicas derivadas do facto de parte da rede fixa ser comum à rede móvel e os canais de distribuição poderem ser partilhados e;
- c) Ofertas integradas de serviços e *bundle* de preços;

Tabela 14

Motivações para entrar em Parceria nos EUA após 1999

Motivações	Número de Parcerias	%	Número de Parcerias (1999)	%	Número de Parcerias (2000)	%	Número de Parcerias (2001)	%
Controlos novas tecnologias	203	34,5%	72	22,6%	127	58,8%	4	7,4%
Economias de escala e de gama	199	33,6%	126	39,5%	50	23,1%	23	42,6%
Aceder a novos mercados	126	21,4%	68	21,3%	33	15,3%	25	46,3%
Maximizar presença comercial	28	4,4%	22	6,9%	3	1,4%	1	1,8%
Cobertura de Risco	21	3,6%	17	5,3%	3	1,4%	1	1,9%
Antecipar-se à Concorrência	14	2,4%	14	4,4%	0	0,0%	0	0,0%
TOTAL	589	100%	319	100%	216	100%	54	100%

Fonte: Grover et al. (2003)

Adicionalmente às conclusões destes autores podemos acrescentar outras duas motivações:

A tentativa de capturar valor que advém do fenómeno de convergência tem igualmente motivado as empresas de telecomunicações a efectuarem Parcerias, neste caso com empresas do sector dos “Media” (e.g. Televisão) ou de Sistemas de Informação. A nova nomenclatura da cadeia de valor e as novas necessidades dos clientes em termos de serviços de telecomunicações integrados (e.g. TV e jogos no telemóvel) obrigam as empresas a procurarem know-how específico nas áreas em que tradicionalmente não eram originárias, quer nacionalmente quer internacionalmente. Por exemplo, a France Telecom (França) efectuou uma Parceria com a empresa Canadiana de multimédia Seagram com vista ao desenvolvimento de conteúdos multimédia.

Por último, o maximizar do efeito de rede (externalidades de rede) é também uma motivação para a ocorrência de Parcerias. Se a empresa tem mais clientes na sua rede de telecomunicações estes tendem a falar mais entre eles e menos para clientes fora da rede (onde o o preço por minuto é maior). Face ao preço mais barato entre a própria rede, quem tiver o maior número de clientes sai beneficiado porque atrai mais clientes. Logo se uma Parceria adicionar mais clientes à sua rede de telecomunicações este efeito aumenta.

Em suma iremos considerar que as motivações por detrás da ocorrência de Parcerias entre empresas de telecomunicações aquando da entrada em novos mercados geográficos, são as seguintes:

Tabela 15
***Resumo das motivações para formação de Parcerias
entre empresas de telecomunicações***

Motivações para a formação de Parcerias	• Ultrapassar barreiras legais; • Reduzir custos e riscos de entrada; • Maximizar economias de escala e de gama; • Controlar novas tecnologias (e.g. UMTS/3G); • Beneficiar da utilização de recursos complementares dos parceiros (<i>Co-specialization</i>); • Obter ou aprender novas competências/know-how; • Juntar esforços com vista à satisfação das necessidades de clientes multinacionais através da oferta de serviços standardizados em todos os países; • Defender, reduzir ou bloquear a concorrência (<i>Co-option</i>); • Facilitar e acelerar a entrada no mercado; • Maximizar presença comercial (e.g. maximizar rede comercial e de distribuição) e poder de mercado face aos fornecedores; • Dimensão da empresa demasiado reduzida para efectuar o projecto sozinho; • Maximizar as externalidades de rede.
--	---

2.2.3 Vantagens e desvantagens dos Modos de Entrada

A análise das principais desvantagens e, paralelamente das principais vantagens, da adopção da forma de Parcerias via Alianças, Joint-Venture's ou Aquisição de participação relevante, encontra-se resumida na Tabela 16.

Tabela 16

Vantagens e desvantagens das várias Formas de Parcerias

Alianças	
Vantagens	Desvantagens
• Experimentar; • Manutenção das opções em aberto num ambiente de incerteza; • Menor comprometimento de recursos; • Defesa contra compras hostis; • Menor risco dado o menor comprometimento de recursos; • Maior rapidez de implementação face a JV e M&A; • Mais fácil dissolução comparando com JV e M&A.	• Menor controlo por parte dos parceiros; • Risco de criar um concorrente; • Estrutura mais solta/informal pode trazer problemas operacionais; • Falta de empenhamento dos empregados dado a falta de uma cultura corporativa única.
Joint-Venture	
Vantagens	Desvantagens
• Existência de mecanismos de controlo mais formais e eficazes (e.g. auditoria à JV, reporte financeiro...); • Estrutura autónoma e independente aos parceiros; • Demonstração de maior confiança no parceiro quando comparado com uma Aliança, dado o maior comprometimento de activos, melhorando a eficiência da Parceria.	• Lentidão na construção, dificultando a obtenção de first mover advantages e de externalidades de rede; • Mais onerosa de manter que uma Aliança, devido à possível duplicação/alocação de recursos; • Mais onerosa e difícil de dissolver do que uma Aliança; • Risco de criar um concorrente.
Aquisição de participação relevante	
Vantagens	Desvantagens
• Expoente máximo do comprometimento estratégico das duas empresas o que pode potenciar o aumento dos níveis de confiança; • Sinalização ao mercado de probabilidade de um maior comprometimento de longo prazo; • Acesso a activos locais.	• Falta de autonomia estratégica pode ter implicações no processo de tomada de decisão dos parceiros; • Dificuldade em definir campo de actuação do parceiro, por parte da empresa “adquirida”; • Medo de “take-over”.

Fonte: Adaptado de Wildeman (1998) e Garai (1999)

Adicionalmente, verifica-se que as restantes alternativas de entrada em mercados estrangeiros que não sejam Parcerias (Exportação / M&A de controlo total / Stand Alone Green Field), também apresentam vantagens e desvantagens que por sua vez devem ser comparados, caso a caso, com as vantagens e desvantagens das Parcerias.

No caso específico desta indústria, a Exportação na forma de acordos de Roaming ou tráfego internacional não é um meio efectivo de entrada num mercado geográfico dado estar limitado apenas às relações comerciais que têm por base as chamadas destinadas ou oriundas desse país, o que representa uma pequena percentagem das receitas totais.

A utilização de M&A de controlo total como modo de entrada apresenta praticamente todas as vantagens das Parcerias (ver acima), maximizando mesmo o potencial de economias de escala e de gama, ao mesmo tempo que garante total controlo das decisões. Contudo, apresenta algumas desvantagens: exige maior esforço financeiro, aumenta o risco dado que este não é partilhado com outro parceiro, potencia a perda de know-how de gestão local (dado que os gestores da empresa alvo normalmente saem levando com eles importantes experiências) e são mais difíceis de dissolver.

Operações Stand Alone Green Fields apesar de proporcionarem total controlo da operação alvo, é um modo de entrada mais lento e caro, e inevitavelmente peca em notoriedade de marca, conhecimentos locais de gestão bem como influência política (que a Parceria local proporcionaria). Este modo de entrada é menos vantajoso na indústria de telecomunicações porque o *timing* de entrada e rapidez de implementação da operação são críticos e os investimentos num mercado ou tecnologia são avultados (Joshi et al, 1998). Para além destas razões as empresas têm sido cautelosas em utilizar este modo de entrada porque:

- Normalmente são obrigados, por razões políticas, a entrar em acordo com entidades locais fora da indústria de telecomunicações (e.g. fornecedores), especialmente em países em vias de desenvolvimento, que podem induzir constrangimentos em termos de gestão;
- Dado que os incumbentes, por regra, são privatizados primeiro e tendo em conta o tempo de instalação de uma rede de telecomunicações de raiz por parte do novo entrante, o incumbente pode ter tempo de reduzir as ineficiências típicas de uma empresa estatal preparando-se assim para a concorrência, o que torna a entrada da nova empresa mais difícil.

2.3 Cenários de Intenção Estratégica e Estratégias de Entrada

Nas secções anteriores centrámo-nos nos factores e medidas de sucesso de uma Parceria para depois realçar as motivações e vantagens e desvantagens da escolha de Parcerias, como modo de entrada por parte de uma empresa de telecomunicações. Agora, para definirmos o padrão de internacionalização de uma empresa, para além da escolha do modo de entrada (Parceria ou não Parceria), será necessário identificar a estratégia de posicionamento global da empresa (ou Cenário de Intenção Estratégica) e a Estratégia de Entrada em cada mercado.

A) Cenário de Intenção Estratégica

Para efectuarmos a caracterização de qual o posicionamento da empresa no mercado global de telecomunicações (i.e. Cenário de Intenção Estratégica) temos de recorrer a duas dimensões: “Abrangência de mercados geográficos” (número de mercados estrangeiros entrados) e “Abrangência de mercados de produtos” (número de mercados de produto entrados nesses países, cujo volume de negócios é relevante).

A “Abrangência de mercados geográficos” encontra-se ajustada ao grau de concentração da actividade internacional das empresas, de forma a dar uma mais correcta ideia do nível de globalização da empresa. O valor desta dimensão será ponderado por uma medida de concentração do volume de negócios internacional nos vários mercados geográficos:

$$\text{“Abrangência de mercados geográficos”} = A \times (1 - Z^2) + 1$$

onde:

A = nº de mercados geográficos internacionais onde a empresa está presente

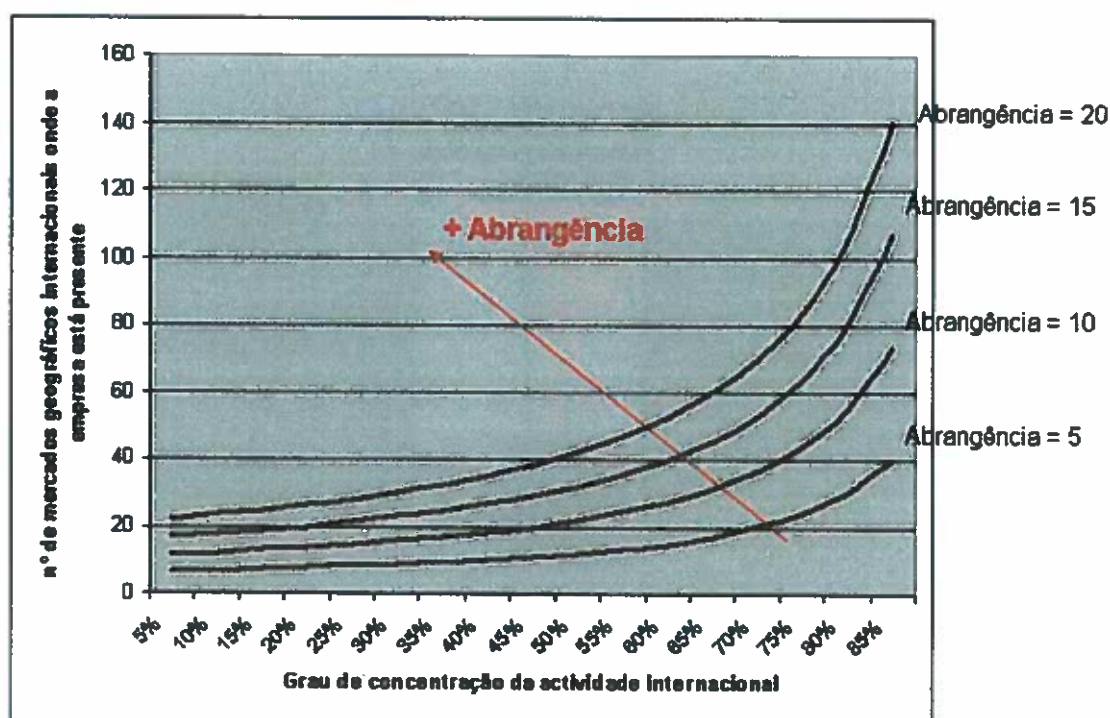
Z^2 = Grau de concentração da actividade internacional = $\sum (B/C)^2$

B = Volume de negócios obtido em cada mercado geográfico internacional

C = Volume de negócios internacionais total da empresa

Graficamente representa-se, na Figura 12, a relação entre o grau de concentração da actividade internacional e a abrangência de mercados geográficos.

Figura 12
Abrangência de mercados geográficos
e concentração da actividade internacional



Desta forma, caso uma empresa tenha um elevado grau de concentração do volume de negócios internacionais em poucos países a “Abrangência de mercados geográficos” diminuirá, até ao limite de um mercado geográfico, caso a empresa tenha quase 100% do seu volume de negócios internacionais nesse país.

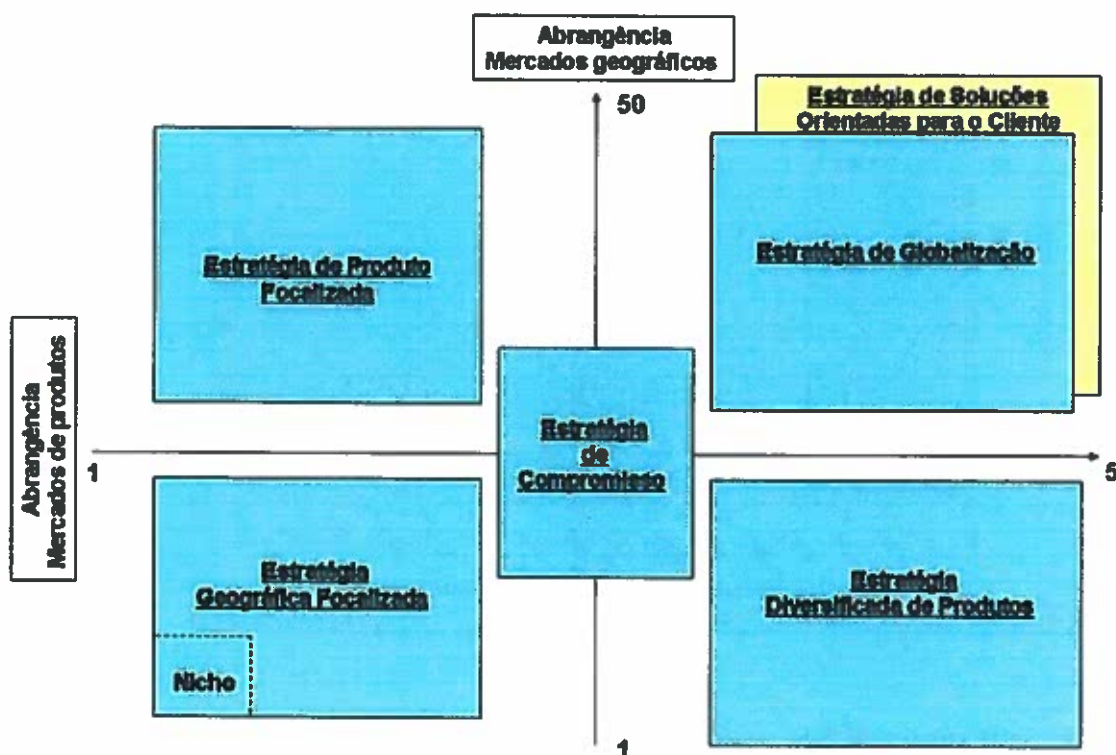
A escolha da “Abrangência de mercados de produtos” tem de tomar em consideração as competências chave da empresa, o nível de concorrência no mercado alvo e no mercado doméstico e a existência de economias de escala ou de gama aquando da entrada nesse mercado.

A escolha de qual a “Abrangência de mercados geográficos” tem de ter em conta: capacidade financeira da empresa, implicações ao nível da *governance* da empresa (a entrada em muitos países implica maior complexidade de coordenação e controlo), capacidade de gestão disponível (número de gestores/técnicos disponíveis e aptos a estarem presentes nestes negócios) e as implicações no valor da empresa.

Podemos identificar na Figura 13 seis Cenários de Intenção Estratégica para abordagem ao mercado internacional:

Figura 13

Mapa de Cenários de Intenção Estratégica internacional



Fonte: Adaptado de Park et al (1999) e Chan-Olmstead et al (2000)

A Tabela 17 define em maior detalhe cada um destes cenários:

Tabela 17
Cenários de Intenção Estratégica internacional

Estratégia Focalizada (Geográfica e de Produto)	A empresa concentra a sua actividade num número restrito de mercados geográficos (<u>Geográfica Focalizada</u>) ou mercados de produtos (<u>Produto Focalizada</u>). A vantagem de uma estratégia focalizada deriva do maior conhecimento que a empresa detém do tipo de clientes e produtos em que se especializou. Será considerada uma estratégia de <u>Nicho</u> se a empresa estiver presente num número reduzido de mercados de produtos e geográficos e a grande maioria do volume de negócios internacional estiver muito concentrada em torno de poucos mercados geográficos.
Estratégia Diversificada de Produtos	Presença num número de mercados geográficos relativamente reduzidos mas em vários mercados de produto ao mesmo tempo. As empresas que seguem esta estratégia tentam maximizar os benefícios da integração vertical ou as economias de gama.
Estratégia de Soluções Orientadas para o Cliente	Tentativa de proporcionar aos clientes um conjunto de serviços com a máxima conectividade, cobertura e características, independentemente do país onde o cliente esteja. A ideia subjacente é a de fornecer cobertura ponta-a-ponta ao cliente através da criação de redes de telecomunicações (próprias ou dos parceiros) nos países onde os seus clientes estejam presentes, ligando essas redes entre si. Estas redes são muitas vezes conhecidas por “local-to-global-to-local network”, dado ligarem várias redes locais transformando-as em redes globais.
Estratégia de Globalização	Esta estratégia tem como objectivo o maximizar a presença geográfica da empresa. Não existe um padrão geográfico definido. O número de mercados de produto e geográficos é tão diversificado que estas empresas normalmente são conhecidas como Operadores Globais. Esta estratégia diferencia-se da estratégia de Soluções Orientadas para o Cliente dado que o objectivo da estratégia de Globalização é o de maximizar a presença independentemente do segmento de clientes ao passo que a estratégia de Soluções Orientadas para o Cliente tem em consideração essa segmentação (e.g. empresas multinacionais, chamadas de longa distância, destino mais frequente das chamadas).
Estratégia de Compromisso	Todos os outros casos em que não existe uma intenção clara da estratégia a seguir pela empresa. Pode ser uma decisão da empresa ou pode advir de constrangimentos de ordem financeira, regulatória ou até culturais.

Fonte: Park et al (1999) e Chan-Olmstead et al (2000)

B) Estratégia de Entrada

O Cenário de Intenção Estratégica reflecte apenas o posicionamento global da empresa em termos de dispersão geográfica, número de produtos (diversificação) ou segmentos de mercado alvo (empresas multinacionais, particulares, ...). Adicionalmente a este posicionamento, cada empresa tem de escolher a Estratégia de Entrada para cada um dos mercados geográficos seleccionados sendo que existem duas possibilidades: Estratégia de liderança em custos ou Estratégia de diferenciação.

A estratégia de **Liderança de custos** é caracterizada pela maximização de vantagens competitivas em termos de obtenção do custo de produção mais reduzido que a concorrência, reflectindo esse menor custo numa redução do preço final ao consumidor no momento da entrada no novo mercado, sem para tal ter de sacrificar a sua margem de lucro.

Uma empresa que tem utilizado esta estratégia em todos os países em que decidiu entrar é a Tele2. A Tele2 é um operador Fixo Sueco, não incumbente, que decidiu entrar nos mercados através de preços muito baixos, alavancado na sua optimizada rede de telecomunicações bem como em economias de escala, com as outras operações nos outros países onde está presente.

A Estratégia de **Diferenciação**, baseia-se em a empresa entrante aproveitar características distintivas dos seus produtos ou serviços para, ao mesmo preço ou mesmo a um preço mais elevado do que a empresa instalada, proporcionar um benefício superior ao cliente, reflectindo-se na captura de quota de mercado por parte da empresa entrante.

Na indústria de telecomunicações esta diferenciação pode ser alcançada através de:

- a) Build Out: Customização ou desenvolvimento de redes de telecomunicações específicas para grandes clientes (ex: rede de banda larga ou VPN's);
- b) Convergência Geográfica: Serviços desenvolvidos com o intuito de serem utilizados por múltiplos utilizadores em várias regiões diferentes (ex: Voice mail na língua de origem independentemente do país onde o cliente esteja);
- c) Qualidade dos serviços (pós-venda e manutenção);
- d) Evolução dos serviços via actualização tecnológica dos mesmos.

Uma das empresas que tem seguido esta estratégia é a NTT DoCoMo. Decidiu desenvolver uma tecnologia móvel (i-mode) bastante mais avançada do que os seus concorrentes, dado que verificou ser difícil competir em preço com as maiores empresas internacionais como a Vodafone ou a BT. Esta vantagem competitiva foi obtida através de um forte investimento em I&D.

Em suma, o Cenário de Intenção Estratégica não pode estar dissociado da Estratégia de Entrada em cada um dos mercados, pelo que chegaremos à matriz de possibilidades de estratégia de internacionalização, apresentada na Figura 14.

Figura 14

Matriz de possíveis combinações entre Cenário de Intenção Estratégica Global e Estratégia de Entrada em cada mercado

CENÁRIO DE INTENÇÃO ESTRATÉGICA GLOBAL	Focalizada		
	Diversificada de Produtos		
	Soluções Orientadas para o Cliente		
	Globalização		
	Compromisso		
		Liderança em Custos	Diferenciação
ESTRATÉGIA DE ENTRADA EM CADA MERCADO			

Uma empresa pode escolher posicionar-se em vários quadrantes desta matriz, mas tem de avaliar se as suas características intrínsecas lhe proporcionam vantagens competitivas em termos de custos (Liderança em custos) ou de características especiais dos produtos (Diferenciação), suficientes para concorrer num novo mercado geográfico. Efectivamente, uma empresa pode ter uma determinada vantagem em termos de custos ou diferenciação no seu país de origem mas que não são replicáveis no país alvo, dado a incapacidade interna da empresa em o fazer (e.g. dificuldade em expatriar quadros qualificados) ou devido às características do mercado interno (e.g. dificuldade em patentear marcas).

2.4 Implicações das características do mercado alvo na Estratégia de Entrada

A escolha da Estratégia de Entrada (Liderança em custos ou Diferenciação) no âmbito de um determinado Cenário de Intenção Estratégica, implica avaliar se as características do mercado alvo de entrada são suficientemente atractivas. A atractividade de um determinado mercado geográfico depende de três principais dimensões:

- A) Envolvente económica, social e política do mercado de entrada
- B) Intensidade da concorrência no mercado de entrada
- C) Dimensão do mercado de entrada

A) Envolvente económica, social e política do mercado de entrada

A escolha de um determinado país como alvo de entrada tem de ter em conta alguns dos seguintes factores envolventes de carácter económico, social e político (Tabela 18).

Tabela 18

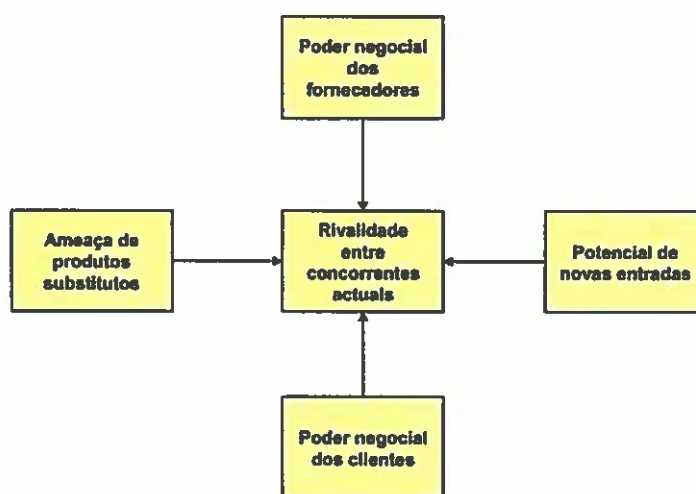
Principais factores da envolvente económica, social e política do mercado de entrada

Factores Económicos	• Situação económica: estabilidade cambial, equilíbrio das contas públicas, crescimento económico, inflação e outros; • Implicações para o investimento directo estrangeiro: capacidade de repatriamento de capitais, benefícios fiscais e outros.
Factores Sociais	• Qualificação da mão-de-obra: grau de instrução, capacidades distintivas necessárias para aquela indústria e outros; • Estabilidade social: satisfação da população com condições de vida, diferenças sociais, conflitos religiosos, cultura e outros.
Factores Políticos	• Tipo de regime político; • Credibilidade política; • Estabilidade política.

B) Intensidade da Concorrência no mercado de entrada

A análise da intensidade da concorrência também influencia a estratégia de entrada. Uma correcta avaliação da intensidade competitiva permite, por exemplo, antecipar a necessidade de maiores recursos financeiros ou diferentes estratégias em ambientes mais competitivos. A intensidade da concorrência será analisada utilizando o Modelo das Cinco Forças de Porter (Figura 15).

Figura 15
Cinco forças de Porter



Especificamente para a indústria de telecomunicações, e apesar de cada mercado geográfico e de produto ter características próprias que influenciam este Modelo, importa dar algum enquadramento geral relativamente à influência destas cinco forças na definição da estratégia de entrada das empresas de telecomunicações num novo mercado alvo (geográfico ou de produto).

Poder negocial dos fornecedores

O poder negocial dos fornecedores pode ser considerado médio, na maioria dos mercados de produto de telecomunicações, dado: existirem elevados custos de mudança de tecnologia/fornecedor, uma tendência dos fornecedores se integrarem verticalmente a jusante e um reduzido número de fornecedores em tecnologias chave.

Contudo existem excepções como é o caso das telecomunicações por Satélite (VSAT) onde o poder dos fornecedores é bastante elevado porque existem poucos fornecedores com tecnologia compatível.

Poder negocial dos clientes

Normalmente neste mercado o poder dos clientes é baixo, devido á grande atomização do número de clientes na maioria dos segmentos (residenciais e mesmo em alguns segmentos empresariais). Uma excepção é o mercado de telecomunicações via trunking, onde o poder dos clientes pode ser elevado, dado se tratar de um mercado de produto normalmente mono-cliente. Os clientes das empresas de trunking são normalmente empresas de transportes (metros, autocarros e comboios) que em muitos países são detidas por uma única entidade (Estado) que gere toda a relação com os fornecedores de telecomunicações.

Produtos substitutos

O fenómeno de substituição da tecnologia fixa pela tecnologia móvel por parte dos clientes bem como o fenómeno de convergência tecnológica (que faz com que a tecnologia fixa, móvel e cabo compitam directamente) afecta a escolha de que produto a utilizar, no arranque das operações de uma empresa de telecomunicações num determinado mercado. Um exemplo de como o processo de convergência pode afectar a estratégia de entrada é o caso português, onde alguns operadores estrangeiros decidiram fornecer serviços de voz, dados e TV via tecnologia Cabo em vez da tecnologia telefonia fixa, dado que esta última é bastante limitativa no fornecimento de TV.

Potencial de novas entradas

Neste caso a empresa que pretende entrar num determinado mercado tenta avaliar se será a única a tentar entrar neste mercado nesta altura ou, se será previsível a entrada de outras empresas futuramente. O potencial de novas entradas num mercado varia muito de mercado para mercado dado que depende, entre outras, da existência de barreiras á entrada (e.g. grau de liberalização do mercado), existência de economias de escala e a magnitude de investimentos necessários.

A falta de liberalização dos mercados, que impõe fortes restrições à emissão e gestão de licenças para operadores de telecomunicações, apresenta-se como a principal barreira à entrada de concorrentes no mercado. Verificou-se na maioria dos países que o potencial de entrada (e efectiva entrada) foi maior logo após o início do processo de liberalização, numa tentativa das empresas “encherem” o mercado, evitarem novas entradas e, ao mesmo tempo, maximizarem as economias de escala e as *first mover advantages*. Verifica-se que o potencial de entrada tende a ser menor se o processo de liberalização já estiver avançado, dado que o mercado de entrada tem tendência a estar mais saturado quanto mais avançado estiver este processo.

A existência de fortes economias de escala e a necessidade de elevados investimentos mínimos nesta indústria pode, também ser dissuasora de novas entradas no mercado. Contudo, recentemente a possibilidade das empresas de telecomunicações operarem como *Service Providers*, com reduzidos investimentos (alugando as redes em vez de as construir), surgiu como uma forma de obviar estas dificuldades.

Rivalidade entre os concorrentes actuais

O nível de rivalidade entre os concorrentes actuais também influencia a estratégia de entrada de um novo operador no mercado.

A elevada rivalidade entre os concorrentes actuais do mercado de entrada, com a consequente redução de margens para essas empresas, é dissuasora de entrada de novas empresas no mercado que, caso decidam entrar, serão obrigadas a sustentar preços baixos. A empresa entrante pode adoptar duas estratégias neste caso:

- Concorrer apenas pelo preço, implicando que, para sobreviver neste mercado, tem de adoptar uma estratégia de Liderança em Custos, que lhe permitirá sustentar preços mais baixos que os concorrentes sem perder margem de lucro. Consequentemente a entrada desta empresa implicará ainda mais concorrência no mercado, que poderá levar á reacção (normalmente via redução de preços) das empresas existentes.

Ex: A Joint-Venture entre a PT e a TEF adoptou uma estratégia de Liderança em Custos (praticando preços baixos) aquando da sua entrada em Marrocos no ano 2000. A elevada experiência da PT e da TEF bem como as sinergias entre as operações dos sócios locais e a Parceria permitiam uma larga vantagem em termos de custos face ao concorrente (incumbente estatal) que apresentava elevadas deficiências. Esta estratégia possibilitou a esta Parceria obter cerca de 45% de quota de mercado em apenas 3 anos ao mesmo tempo que a margem operacional aumentava.

- “Atacar” o mercado mais exigente (menos sensível ao preço) e que valorize outros aspectos tal como qualidade ou inovação. Neste caso a empresa aposta numa estratégia de Diferenciação, onde sustém os preços num nível igual ou ligeiramente mais alto (com maior margem), justificando esse aumento de preço por características adicionais do produto. Contudo, o sucesso desta estratégia está dependente da incapacidade da concorrência imitar estas características diferenciadoras (i.e. a concorrência não conseguir oferecer as mesmas características a preços mais reduzidos) e depende também da dimensão do mercado (i.e. tem de ser suficientemente grande para justificar o investimento). No mercado de telecomunicações esta estratégia de diferenciação é sustentada em qualidade do serviço e maior cobertura geográfica, sem que para tal tenha de reduzir drasticamente os preços com perda de margem de lucro.

Ex: Esta estratégia foi adoptada pela Vodafone quando entrou no Egipto: entrou diferenciando-se do operador incumbente em termos da variedade e qualidade dos serviços, sem que para tal descesse significativamente os preços até então praticados pelo incumbente (que não reagiu em termos de preços). Consequentemente a taxa de penetração no mercado egípcio é das mais reduzidas da região.

C) Dimensão do mercado de entrada

A dimensão do mercado de entrada (em termos de valor) é determinante para a entrada de um novo operador. O valor do mercado depende de:

Dimensão populacional: A maximização da capacidade da rede de telecomunicações é necessária para aumentar a rentabilidade da empresa, o que leva as empresas a escolherem entrar em países mais populosos (e.g. Brasil, Índia ou Polónia).

Poder de compra da população: O poder de compra da média da população tem de ser suficiente para suportar um gasto mensal mínimo (15€) em serviços de telecomunicações. Este facto tem feito muitas empresas preterir o continente Africano como alvo de entrada.

2.5 Dinâmica do modelo de análise do Padrão de Internacionalização

Do atrás exposto, chegamos a um modelo de análise do padrão de internacionalização das empresas de telecomunicações, apresentado na Figura 16, e que iremos aplicar.

Figura 16

Modelo de Análise do Padrão de Parcerias



Como vimos o Padrão de Internacionalização de uma empresa de telecomunicações é caracterizado por vários componentes:

- Cenário de intenção estratégica para a internacionalização, que por sua vez pode ser de tipo:
 - Focalizada;
 - Globalização;
 - Soluções Orientadas para o Cliente; ou
 - Diversificada de Produtos.

- Estratégia de entrada podendo ser via:
 - Liderança em Custos; ou
 - Diferenciação.
- Modo de entrada em:
 - Parceria; ou
 - Não Parceria.

Este modelo pressupõe que cada um destes componentes do padrão de internacionalização é influenciado por diferentes factores:

- Características da Indústria, em especial a existência de vantagens de ser pioneiro, externalidades de rede e economias de escala e gama;
- Características da Empresa em termos de vantagens competitivas, posicionamento na cadeia de valor, história e competências; e
- Características do mercado de origem, avaliando a sua dimensão, nível de concorrência, estado do processo de liberalização e o nível de saturação.
- Análise das vantagens e desvantagens de cada um dos modos de entrada (em Parceria ou Não Parceria).
- Implicação da alteração de outros Factores Externos, tais como o processo de liberalização, alterações na tecnologia e na estrutura da procura. A incerteza que estas alterações impõem pode inviabilizar certos Cenários de Intenção Estratégica (por serem demasiado arriscados) mas também influenciam o modo de entrada, dado que as empresas tendem a entrar em Parceria aquando da existência deste tipo de descontinuidades.

Verificamos que este modelo auto alimenta-se (modelo dinâmico) no sentido em que, devido aos efeitos de Mimetismo Institucional e Competitivo entre empresas de uma indústria, os padrões de internacionalização de sucesso expectável ou real tendem a ser imitados e os de insucesso evitados. Logo, caso um determinado padrão de internacionalização seja considerado um sucesso ou se for uma estratégia de um líder, este padrão tenderá a ser imitado por outras empresas.

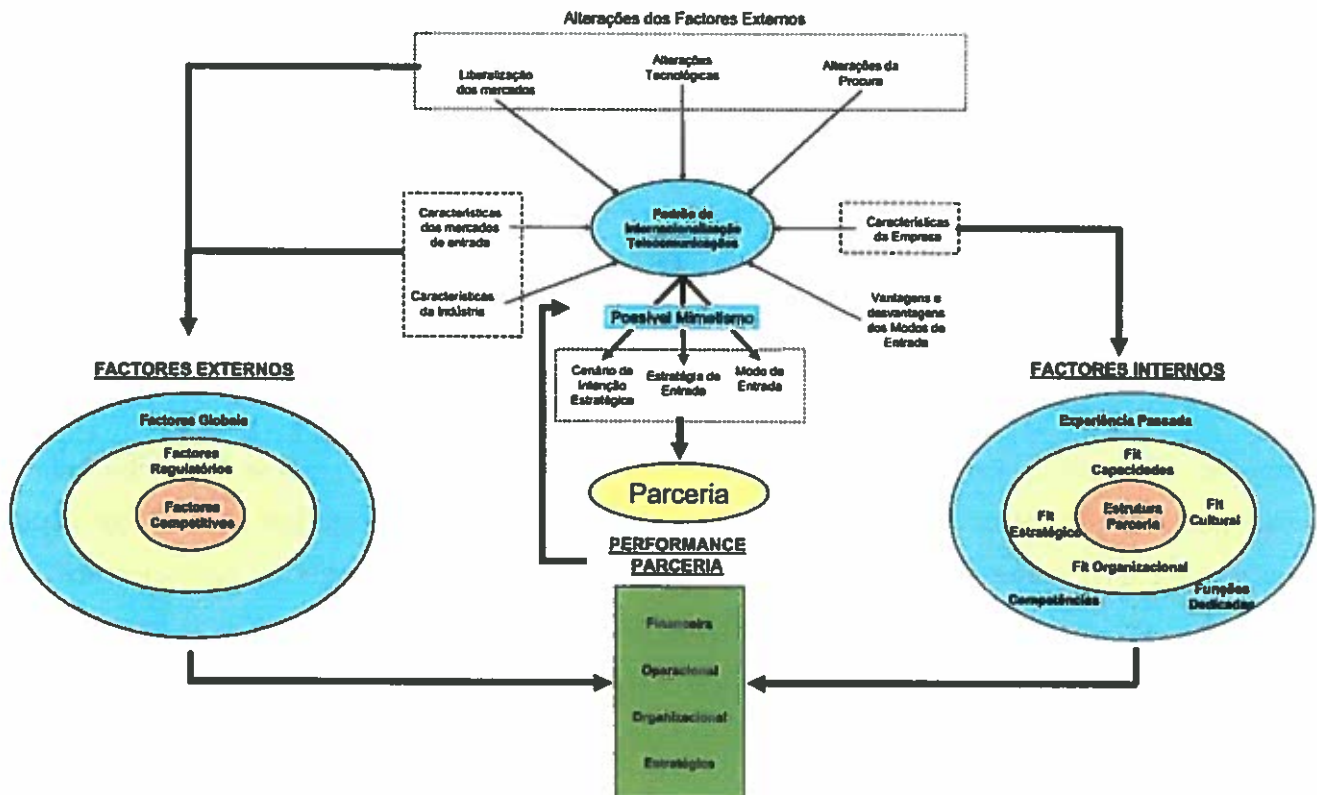
Adicionalmente o efeito de Mimetismo Interno também influencia o padrão de internacionalização dado que as estratégias de entrada ou modos de entrada de sucesso da empresa no passado tenderão a ser utilizadas pela empresa em futuros desenvolvimentos do seu padrão de internacionalização.

3. Modelo de Análise Integrado

Com base no Modelo de análise de Parcerias e no Modelo de análise do Padrão de Internacionalização, consitui-se, através da integração destes, um modelo de análise, onde o padrão de internacionalização das empresas de telecomunicações se relaciona com os factores de sucesso (internos e externos) e performance das Parcerias que também fazem parte integrante do padrão de internacionalização. Este modelo integrado encontra-se esquematizado na Figura 17.

Figura 17

Modelo de análise integrado



Como vimos, o Modelo de Análise do Padrão de Internacionalização pressupõe que a escolha de um determinado Padrão de Internacionalização (composto por Cenário de intenção estratégica, Estratégia de Entrada e Modo de Entrada) depende de um conjunto de factores, alguns de ordem externa (e.g. liberalização dos mercados, alterações tecnológicas, alterações da procura, características dos mercados de entrada e da indústria de telecomunicações em geral) e outros de ordem interna (e.g. as características da empresa).

Igualmente, segundo o Modelo de Análise de Parcerias, se o Padrão de internacionalização de uma determinada empresa de telecomunicações for constituído por um Modo de Entrada via Parcerias, o sucesso dessa Parceria (medida em termos financeiros, operacionais, estratégicos e organizacionais) depende da influência dos seguintes factores de sucesso internos e externos, nos quais se incluem os atrás referidos para o Modelo de Análise do Padrão de Internacionalização:

- Factores Externos: Globais, Regulatórios e Competitivos;
- Factores Internos: Experiência passada, Competências, Funções dedicadas às Parcerias, Nível de Fit e Estrutura da Parceria.

Considera-se que os principais vectores de integração destes modelos são os seguintes:

- A escolha do modo de entrada para algum dos mercados ser via Parcerias;
- Efeitos de mimetismo consequência da Performance da Parceria e do modo de entrada em cada um dos mercados.

Se uma empresa escolher as Parcerias como modo de entrada em algum mercado novo, ela estará a ligar o seu padrão de internacionalização ao correcto desenvolvimento (Performance) da Parceria, existindo também alguns factores comuns (internos e externos) que influenciam ao mesmo tempo o padrão de internacionalização e a performance da Parceria.

Caso esta estratégia de Parcerias tenha no futuro uma Performance positiva existe a possibilidade de mimetismo dessa estratégia por parte da empresa que as implementou (Mimetismo interno), que poderá levar ao aumento do número de Parcerias efectuadas por essa empresa no decorrer do desenvolvimento do seu padrão de internacionalização. O efeito de mimetismo também pode influenciar outras empresas (Mimetismo insitucional ou competitivo) dado que estas tenderão a emitir esta estratégia de utilização de Parcerias. Caso a performance real ou esperada seja negativa, o efeito contrário acontece.

Este modelo integra o desenvolvimento do padrão de internacionalização de uma empresa com a evolução da Performance do modo de entrada via Parcerias. Tenta explicar como esta dinâmica de interacção influencia se pode aplicar a sectores em elevada mutação e internacionalização como o sector das telecomunicações.

2ª PARTE

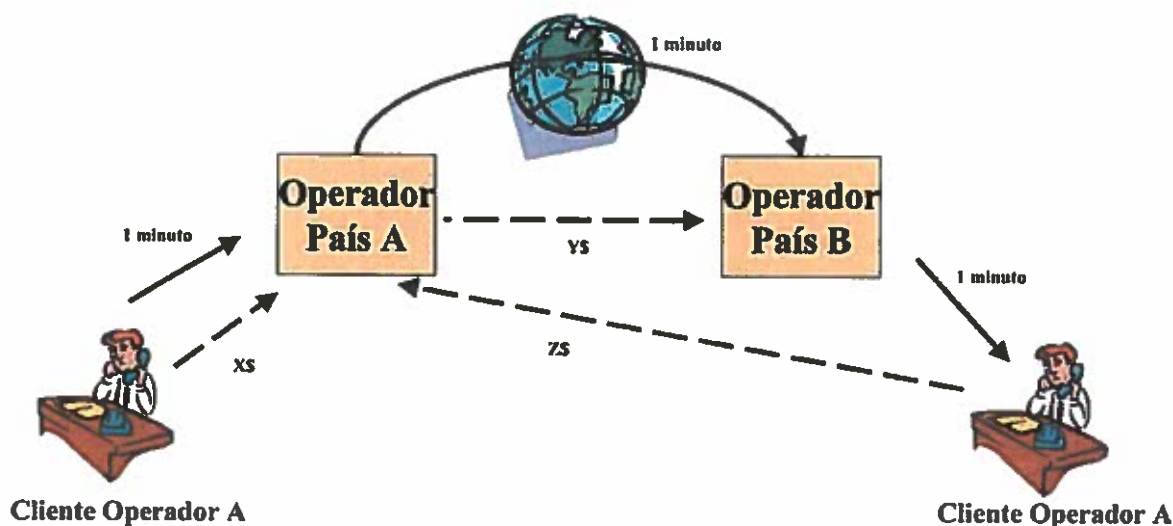
4. Evolução do Padrão de internacionalização na indústria de telecomunicações

Até meados dos anos 80, dado que a maioria dos países dos mercados de telecomunicações eram monopólios do Estado, não tendo ocorrido até então iniciativas no sentido da privatização destas empresas ou liberalização do mercado, permitindo a entrada de outras empresas, tornava-se difícil que qualquer empresa se aventurasse deliberadamente em estratégias de internacionalização.

Os acordos de Roaming (Exportação), cujo fluxo se explica na Figura 18, foram as possíveis experiências internacionais dos operadores de telecomunicações até esta data.

Figura 18

Fluxo do acordo de roaming



Um acordo de Roaming é um contrato que permite a um cliente de um operador de um país (País A) receber e efectuar chamadas num país diferente do seu (País B) utilizando a rede do operador do País B. O operador do País B cobra um valor por cada minuto ao operador do País A em contrapartida da utilização da sua rede. Por outro lado, o operador do País A recebe um determinado valor de ambos os clientes (originador e destinatário) por cada minuto trocado entre eles.

Apesar destes acordos serem denominados de Exportação (sendo o Operador do País B o exportador) não permitem ao operador B vender um serviço á generalidade dos clientes do país A, dado que só podia vender serviços aos clientes que viajem do país A para o B.

Contudo, na segunda metade dos anos 80, ocorreu uma mudança estrutural no mercado de telecomunicações em todo o Mundo devido, essencialmente, a alterações dos seguintes factores externos: (1) Liberalização do mercado e privatização das empresas de telecomunicações incumbentes; (2) Alterações tecnológicas; e (3) Alterações na Procura, implicando um aumento da concorrência em todos os mercados.

1) Liberalização do mercado e privatização das empresas de telecomunicações incumbentes

A liberalização dos mercados de telecomunicações (Figura 19) e a privatização das empresas de telecomunicações estatais são as duas alterações mais significativas no mercado global de telecomunicações nos últimos anos.

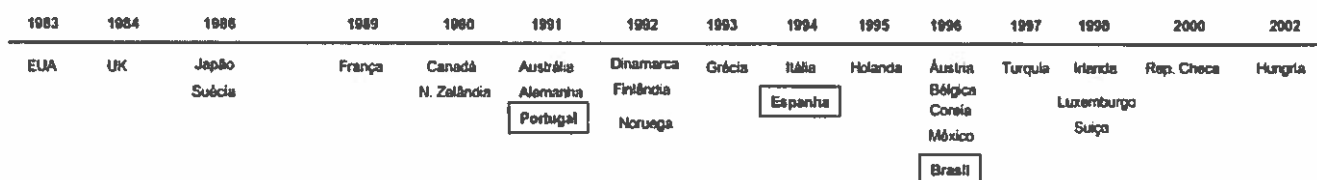
A liberalização (redução de barreira à entrada) permitiu às empresas de telecomunicações explorar oportunidades de expansão em outros países recém liberalizados, ao mesmo tempo que o seu próprio mercado doméstico era também liberalizado. A liberalização do mercado interno poderia, também, limitar o avanço para mercados internacionais, derivado do potencial de concorrência interna.

A privatização das empresas incumbentes proporcionou um aumento da actividade internacional nesta indústria de duas formas:

- a) As empresas estrangeiras puderam entrar no capital destas empresas incumbentes nacionais, aproveitando assim as externalidades de rede e vantagens de ser primeiro;
- b) A própria empresa incumbente ao deixar de pertencer ao domínio estatal libertava-se dos constrangimentos de gestão, qualidade e inovação, que é típica da maioria das empresas estatais de telecomunicações da altura. Este facto proporcionava á empresa melhores capacidades de financiamento (por exemplo, no mercado de capitais) e melhores capacidades de competir num mercado global de telecomunicações cada vez mais competitivo.

Figura 19

Datas de início de liberalização dos mercados de telecomunicações em vários países



Fonte: Boyland et al (2000)

2) Alterações Tecnológicas

Desde os anos 80 que se têm verificado alterações sem precedentes no ritmo de inovação tecnológica no sector das telecomunicações. Estas alterações tecnológicas ocorrem ao nível da micro-electrónica, digitalização de sistemas de transmissão, novas técnicas de compressão de dados e no desenvolvimento de meios de transmissão de elevado débito, tendo implicações empresariais várias:

- Os valores de investimento (Capex) e o risco aumentaram devido a ciclos de inovação mais curtos;
- A importância de economias de escala de nível tecnológico aumenta, levando empresas originárias de mercados mais pequenos a perderem competitividade face a empresas de mercados maiores;
- As fronteiras entre segmentos de mercados de que são exemplo a transmissão de dados e voz ou telecomunicações fixas e móveis, começaram a cair, ao mesmo tempo que o mercado de telecomunicações estava cada vez mais dependente dos sectores das Tecnologias de Informação e Multimédia, originando uma tendência tecnológica para a Convergência.

Estas alterações tecnológicas aliadas ao efeito de Convergência influenciaram o processo de internacionalização das empresas de telecomunicações na medida em que:

- De forma a adquirir novas capacidades algumas empresas tiveram de se internacionalizar sozinhas ou através da aquisição ou cooperação com empresas que detinham essas capacidades;
- O facto do poder de mercado junto de fornecedores de tecnologia aumentar com o aumento da base de clientes da empresa de telecomunicações (devido a um maior poder negocial aquando da negociação de contratos de fornecimento), levou muitas empresas de mercados tradicionalmente mais pequenos a tentar alargar a sua base de clientes no estrangeiro. Estes ganhos podem ser elevados dado que, em média, uma empresa de telecomunicações gasta 15% a 20% das suas receitas anuais em Capex;
- Permite o acesso a conhecimento em primeira-mão das adaptações dos serviços e tecnologias em cada país, podendo proporcionar vantagens de ser pioneiro (first mover advantages).

3) Alterações na Procura

Os clientes das empresas de telecomunicações tornaram-se cada vez mais exigentes ao nível da uniformização de serviços e produtos. Os clientes empresariais e turistas não querem ter o inconveniente de coordenar uma variedade de serviços específicos para cada país, o que leva estas empresas a estar presentes de uma forma mais eficiente nos países onde esses clientes se deslocam (Chan-Olmsted, 2000).

As preferências dos consumidores também estão a mudar devido ao efeito de Convergência, e vice-versa, o que se pode chamar de efeito sinérgico e de escala entre preferências dos consumidores e alterações tecnológicas. A possibilidade de prestação de serviços de dados ou de multimédia através de equipamentos de telecomunicações tem aumentado, devido à necessidade dos consumidores em comunicar e se recrearem (e.g. filmes, fotografias, etc...) ou se informarem (e.g. notícias, serviços financeiros) à distância.

De facto, devido a estas alterações externas às empresas (tal como foi definido no Modelo de Análise do Padrão de Internacionalização) as empresas de telecomunicações começaram a internacionalizar-se seguindo um determinado padrão que pretendemos analisar seguidamente.

4.1 Primeira geração de Parcerias

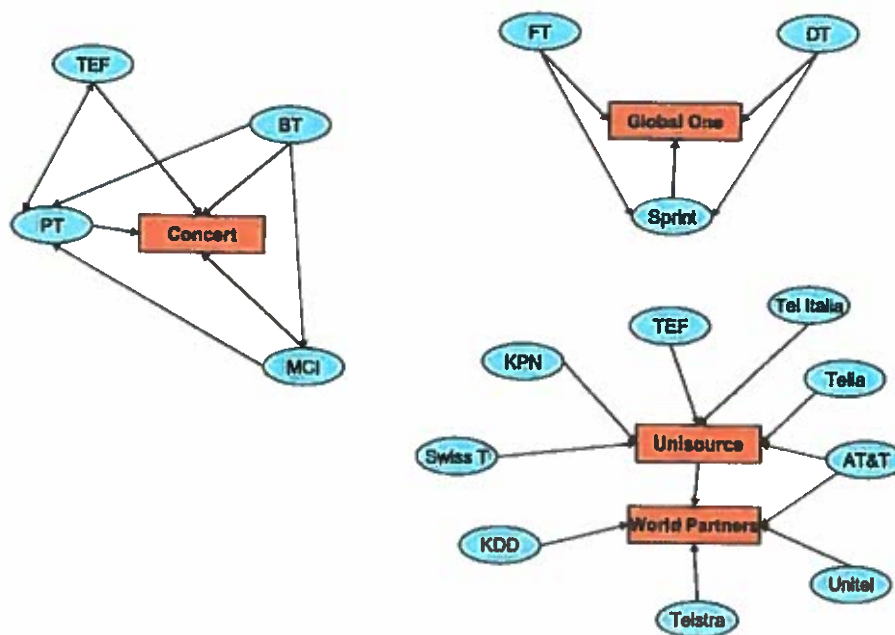
Nos primeiros anos (1985-1995) do período pós-liberalização da maioria dos mercados de telecomunicações mundiais, destacam-se três grandes Parcerias na forma de Alianças Globais, que foram responsáveis por quase 2/3 do tráfego internacional na altura: Concert, Global One e World Partner (que também inclui a aliança Unisource).

Estas Alianças tinham como objectivo a criação de uma rede de telecomunicações única entre os parceiros que proporcionasse aos clientes (essencialmente empresas multinacionais e turistas) acesso ao mesmo tipo de serviços em qualquer local da rede. Como vimos no capítulo 2.3 este objectivo corresponde a um padrão de internacionalização sustentado num **Cenário de Intenção Estratégica de Soluções Orientadas para o Cliente**. Com cada Aliança os parceiros conseguiam alargar a sua presença geográfica, primeiro, endereçando o segmento empresarial com produtos e soluções da marca da Aliança, mas podendo, depois, alargar estes serviços aos outros segmentos de mercado, criando assim uma rede de presença internacional única. As vantagens para as empresas de telecomunicações em seguir na adopção destas Alianças eram:

- Servir o segmento empresarial através de serviços globais e soluções integradas semelhantes em todos os países (com a mesma marca), dado que se considerava este segmento alvo como de elevado potencial de valor;
- Reduzir o investimento (quando comparado com uma start-up ou M&A) dado que pressupunha a ligação das actuais redes locais dos parceiros numa única rede internacional;
- Possibilitar a entrada em países com processos de liberalização ainda embrionários;
- Alargar este conceito a todos os segmentos de mercado (empresarial doméstico e particular), quando o processo de liberalização dos mercados o permitisse, criando assim uma rede global.

Estas Alianças tentavam desenvolver-se em fases sequenciais de cada vez maior complexidade e integração entre os parceiros, endereçando um segmento do mercado de cada vez, tendo como alvo áreas geográficas específicas (e.g. Concert tinha como objectivo imediato a coordenação de acções no mercado da América Latina).

Figura 20
Constituição das três principais Alianças Globais em 1997



Olhando para a constelação de alianças que se formaram (Figura 20) podemos constatar que cada uma destas alianças tinha pelo menos um grande operador de telecomunicações nos EUA e outro da Europa (BT/MCI, FT/Sprint e AT&T/KPN), formando três “blocos” rivais. Estes “blocos” tinham como objectivo beneficiar de vantagens de ser pioneiro (*first mover advantages*) no novo mercado internacional liberalizado, tentando maximizar as externalidades de rede que advinham de um maior número de clientes na sua rede tecnológica e, ao mesmo tempo, bloquear a entrada aos mais directos rivais (dos outros “blocos”) nos mercados alvo.

A formação destes “blocos” deve-se em muito ao efeito “Mimetismo Competitivo” (Gomes-Casseres, 2001) entre as empresas líderes de mercado que compunham estes blocos. A tendência para a formação destes blocos ocorre numa tentativa de sucessiva equiparação de forças e receio de perder oportunidades de crescimento para os concorrentes mais directos.

Empresas mais pequenas como a TEF, PT, KDD, Unitel ou KPN entraram nessas alianças com o objectivo, talvez subliminar, de imitação do que eles pensavam ser estratégias de sucesso e, ao mesmo tempo, porque

não queriam perder dimensão relativa face às maiores empresas: “Mimetismo Institucional” (Gomes-Casseres, 2001).

A *Concert* foi constituída em 1994, primeiro apenas com a British Telecom (UK) e MCI (USA) ao que posteriormente se juntaram a TEF (Espanha) e PT (Portugal) em 1997. Esta aliança baseava-se inicialmente em participações cruzadas de capital entre os parceiros: BT adquiriu 20% da MCI; TEF, British Telecom e MCI adquiriram 3,5%, 1% e 0,5% da PT, respectivamente; e a PT adquiriu 1% da TEF. Entretanto outros operadores juntaram-se a esta aliança, mas como associados comerciais, não havendo lugar a participações cruzadas.

O objectivo da Concert era prestar serviços de voz e dados, iguais em todos os países, a grandes empresas em todo o Mundo ao mesmo tempo operando como Operador Internacional.

Esta aliança confrontou-se com vários tipos de problemas:

- (1) Dificuldade em obter aprovação regulamentar das agências de regulação dos EUA e da Europa;
- (2) Assimetria de informação entre os parceiros, dado que a MCI tinha escondido dos seus parceiros as suas dificuldades financeiras, o que originou um clima de desconfiança; e
- (3) Desacordo entre alguns parceiros e os órgãos de gestão da Parceria, o que se demonstra pelo facto da BT não confiar na gestão da Concert, enquanto órgão de criação de valor accionista (Chan-Olmstead et al, 2000).

Outros factores de instabilidade foram as diferentes e pouco compatíveis agendas estratégicas dos parceiros. Empresas mais pequenas como a PT e a TEF tinham entrado nessa aliança com o objectivo de se defenderem de potenciais compras hostis ou entrada nos mercados domésticos por parte de outras empresas (“Defensive Agenda”): a PT pretendia defender-se da entrada da TEF e a TEF da entrada da BT. Contudo, esta agenda estratégica era diferente da dos parceiros de maior dimensão (BT e MCI) que viam esta Parceria como uma possibilidade de se tornarem importantes operadores de longa distância para as Américas, ou seja Venturing Agendas (Insead, 1999).

O derradeiro acontecimento que pôs fim à Parceria entre a BT e a MCI em 1999 foi a compra da Worldcom por parte da MCI, da qual a BT não tinha sido previamente avisada, facto este que quebrou a confiança entre os parceiros.

A Concert continuaria a existir, agora apenas entre BT e a AT&T. Em 2001 a Concert seria definitivamente cancelada devido aos maus resultados financeiros, mas também devido, a problemas de gestão (a BT continuava sem confiar nos seus gestores destacados para a Parceria), problemas culturais (EUA e Europa) e falta de um plano de contingência para a eventualidade de ruptura da Parceria (Forbes, 2001).

A *Global One* (inicialmente denominada *Atlas*) foi constituída em 1993 com o objectivo de fornecer serviços a empresas multinacionais e era formada pela Deutsche Telekom (Alemanha), France Telecom

(França) e Sprint (EUA). Apesar da Global One ter evoluído, dois anos depois, de uma Aliança (baseada em contratos de prestação de serviços) para uma Joint-Venture (France Telecom 25%, Deutsche Telekom 25% e Sprint 50%), a instabilidade da Parceria não desapareceu. Esta parceira acabaria por ser cancelada pouco tempo depois essencialmente devido a:

- (1) Falta de acordo quanto à missão da Parceria;
- (2) Desacordo quanto a preços de transferência entre os parceiros;
- (3) Estrutura da Parceria demasiado complexa;
- (4) Problemas de relacionamento entre os parceiros (por exemplo a DT não avisou os seus parceiros na Global One quanto à tentativa de fusão com a Telecom Italia); e
- (5) Alta rotação de CEO's.

Adicionalmente a France Telecom e a Deutsche Telekom tinham agendas pessoais mistas quando entraram na Parceria o que também acelerou o processo de dissolução: ambos queriam entrar no mercado dos EUA (Venturing Agenda) ao mesmo tempo que queriam proteger-se um do outro quanto à entrada nos seus mercados domésticos (Defensive Agenda).

A *World Partners* foi constituída em 1994 e pela AT&T (EUA), KDD (Japão), Telstra (Austrália), Unitel (Canadá) e por outra aliança Unisource que por sua vez fora constituída em 1992 pela TEF¹ (Espanha), Telecom Italia (Itália), Telia (Suécia), Swiss Telecom (Suíça) e KPN (Holanda). A estrutura da World Partners assentava em contratos de prestação de serviços, marketing e interligação, entre outros.

Ao entrar na aliança, a AT&T's tinha como objectivo ser o primeiro operador de telecomunicações do Mundo (Venture Agenda), o que acabaria por se tornar incompatível com as agendas pessoais dos parceiros da Unisource (Defensive ou Sharing Agenda). Ao entrar na aliança Unisource, a TEF tinha como objectivo a protecção da sua posição monopolista no mercado Espanhol (Defensive Agenda), ao passo que os parceiros Alemães, Suíços e Suecos, viam a aliança como um meio de se tornarem mais competitivos (Sharing Agenda). Esta disparidade de agendas pessoais aliada a uma incapacidade de prestar serviços de qualidade aos seus clientes levou à decisão de venda de toda a Parceria à France Telecom em 1998.

Utilizando o Modelo de Análise de Parcerias podemos sistematizar as razões por detrás do insucesso destas Parcerias na forma de Alianças Globais (Tabela 19).

Tabela 19
Aplicação do Modelo de Análise de Parcerias
ao insucesso das Alianças Globais

		Concert	Global One	World Partners + Unisource
Factores Externos		• Assimetria regulamentar dificultava fornecimento de serviços únicos mundiais		
Factores Internos	Fit Estratégico	• Falta de visão/missão estratégica comum • MCI e BT eram líderes de mercado levando a “lutas de poder” • “Option Agenda” das empresas pequenas	• Falta de visão/missão estratégica comum • “Defensive Agenda” de alguns parceiros	• Incompatibilidade de agendas estratégicas entre os parceiros Unisource (Defensive Agenda) e os parceiros originais World Partners (Venture agenda)
	Fit de Capacidades	N/A	N/A	• Incapacidade de prestar serviços de qualidade
	Fit Cultural	• Choque cultural entre gestores dos EUA e da Europa	N/A	• Choque cultural entre parceiros • Domínio da cultura
	Fit Organizacional	N/A	N/A	• KPN mais rápida a decidir que a Swiss Telecom
	Competências Inter-Parceiros	• Falta de confiança entre parceiros • Problemas pessoais entre os gestores da Parceria	• Problemas pessoais entre os parceiros	• KPN considerava a Swiss Telecom arrogante no tratamento entre ambos • Falta de confiança entre os parceiros da Unisource
	Competências em lidar com os gestores da JV	• BT não confiava nos gestores da JV	N/A	N/A
	Competência em lidar com os parceiros	N/A	N/A	• Falta de imparcialidade dos gestores da Parceria • Incapacidade da aliança criar uma cultura própria independente
	Estrutura	• Estrutura “solta” (apenas participações cruzadas) • Nenhum mecanismo de saída	• Indefinição de preços de transferência • Estrutura complexa • Falta de estabilidade (vários CEO's)	• Estrutura “solta” (apenas participações cruzadas)

Fonte: Adaptado de Chan-Olmstead et al (2000) e Marrewijk, A. (2004)

¹ A TEF acabaria por sair da Unisource e entrar na Concert 3 anos depois da sua entrada na Unisource

À parte dos factores específicos de instabilidade de cada uma das alianças Globais, todas estas alianças tinham em comum vários factores de instabilidade:

A. Factores internos

O primeiro factor interno de instabilidade é o facto destas alianças terem uma estrutura muito solta (na maioria dos casos não existe uma estrutura formal com o devido *empowerment*) com objectivos mal definidos e que, mais cedo ou mais tarde, se tornavam pouco úteis. Mesmo as alianças que se tornaram mais “sólidas”, em termos de estrutura (como é o caso da Global One), foram interrompidas dado não terem conseguido alcançar a necessária estabilidade para atingir os seus objectivos.

O segundo factor de instabilidade é a incompatibilidade de agendas estratégicas individuais entre os parceiros de maior dimensão e os mais pequenos, levando a um Fit Estratégico de Curto Prazo caracterizado por:

- Os parceiros de maior dimensão como a BT, MCI ou AT&T, tinham agendas estratégicas pessoais tipo “Sharing agendas”, dado que esperavam melhorar a eficiência em segmentos de Mercado específicos através da Parceria. Ou por tipo “Venturing agendas”, dado que poderiam criar uma nova linha de negócio, por vezes sobre uma diferente marca (e.g. marca Concert). Menos comuns, são os casos onde as grandes empresas têm um misto de “Protection agenda” e “Venturing agenda”;
- Para empresas mais pequenas, como a TEF, PT ou KPN, além destas Parcerias possibilitarem a experimentação, também permitem defesa contra aquisições hostis ou entrada de outras empresas nos seus mercados domésticos (Defensive Agenda).

O terceiro factor comum de instabilidade que verificamos é a falta de competências inter-parceiros, dado que todas estas alianças tiveram problemas de relacionamento entre os parceiros, reflectindo-se em baixos níveis de confiança.

B. Factores externos

O mais importante factor externo de instabilidade, foi a falta de um mercado unificado de telecomunicações. As empresas tinham de lidar com diferentes regimes regulatórios que afectavam a sua

qualidade do serviço e dificultando a prestação de um pacote de serviços semelhante em todos os países onde estas Alianças se encontravam presentes.

Em suma, devido a estes factores internos e externos, estas Alianças não conseguiram obter a performance desejada, tendo as empresas parceiras abandonado estas Alianças e com elas o objectivo de criação de uma rede de telecomunicações global única, onde os clientes tivessem sempre acesso ao mesmo tipo de serviços (essencialmente empresas multinacionais e turistas), ou seja abandonaram um Cenário de Intenção Estratégica de Soluções Orientadas para o Cliente. Apesar deste modelo de internacionalização ter falhado os parceiros poderiam ter alterado os seus objectivos, mantendo os mesmos parceiros, mas procurando a compatibilidade (Fit) entre os parceiros. Isto não aconteceu, como veremos seguidamente, dado que outras Parcerias foram formadas.

4.2 Segunda geração de Parcerias e os M&A's de controlo total

Com o início dos problemas das Alianças Globais ficou claro que a Estratégica de Soluções Orientadas para o Cliente (que pressupunha a ligação das várias redes locais dos clientes para criar uma rede global) e que tinha consubstanciado a criação destas Alianças Globais, era uma estratégia de difícil implementação e que aportava pouco valor para os parceiros.

De facto, a maioria das empresas de telecomunicações, decidiu enveredar por outros Cenários de intenção estratégica suportados por diferentes modos de entrada em mercados internacionais que não Alianças Globais.

Mesmo aquelas empresas que tinham inicialmente entrado nas Alianças Globais, demonstravam cada vez menos contar com estas Alianças na sua estratégia de internacionalização, decidindo apostar em outros Cenário de intenção estratégica.

4.2.1 Cenários de intenção estratégica

Empresas como a Telecom Itália, France Telecom, KPN, Sonera e Deutsche Telecom, que anteriormente tinham entrado nestas Alianças Globais, ou o recém criado gigante de telecomunicações móveis mundial Vodafone (ex-Airtouch), decidiram enveredar pelos seguintes de cenários de intenção estratégica (Figura 21 e Tabela 20):

Tabela 20

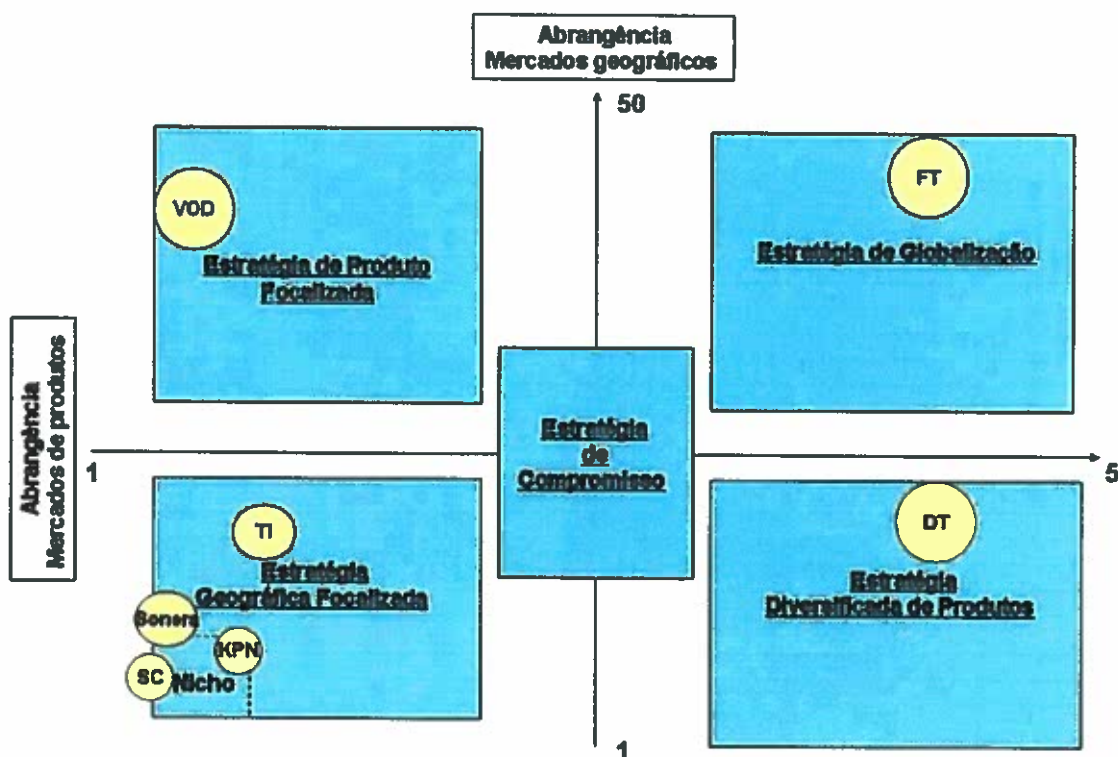
***Resumo da estratégia de internacionalização
de alguns operadores de telecomunicações***

	Mercados de Produto	Mercados Geográficos (ajustado)	Descrição
Vodafone (ex Airtouch)	1	35	Operador europeu presente em 38 países, operando apenas no sector móvel. O grau de concentração é reduzido dado que a maioria das operações têm um peso semelhante na actividade internacional da empresa.
Telecom Itália	2	18	Operador ex-incumbente italiano que opera essencialmente no mercado fixo e móvel ao nível internacional. Após ter participado na aliança Unisource esta empresa expandiu-se para cerca de 18 países (10 na Europa e 8 na América Latina). Equilíbrio entre a importância das várias actividades internacionais da empresa.
France Telecom	5	50	Operador ex-incumbente francês que opera em todos os mercados de produto a nível internacional. Após participar na aliança Global One esta empresa expandiu-se para cerca de 58 países (a maioria países francófonos), sendo hoje o operador com a maior dispersão geográfica.
Deutsche Telecom	5	21	Operador ex-incumbente alemão que opera em todos os mercados de produto a nível internacional. Após participar na aliança Global One esta empresa expandiu-se para cerca de 24 países cuja proporção na actividade internacional é equilibrada.
KPN	2	1	Operador ex-incumbente holandesa que apenas actua no mercado fixo e dados (Internet) em apenas dois países fora da Holanda: Alemanha e Bélgica.
TeliaSonera (ex Telia)	1	7	A Telia é uma empresa norueguesa que se fundir com outra empresa norueguesa (Sonera). A Telia participou na aliança Unisource mas posteriormente expandiu-se para cerca de 8 países apenas no mercado móvel.
Swisscom	1	6	Operador suíço que tem presença em outros países mas apenas no mercado de produto Wi-Fi.

Fonte: Relatórios e contas das empresas

Na Figura 21 apresentam-se graficamente a posição relativa dos Cenários de Intenção Estratégica de cada uma das empresas acima referidas:

Figura 21
Cenário de Intenção Estratégica
de alguns operadores de telecomunicações



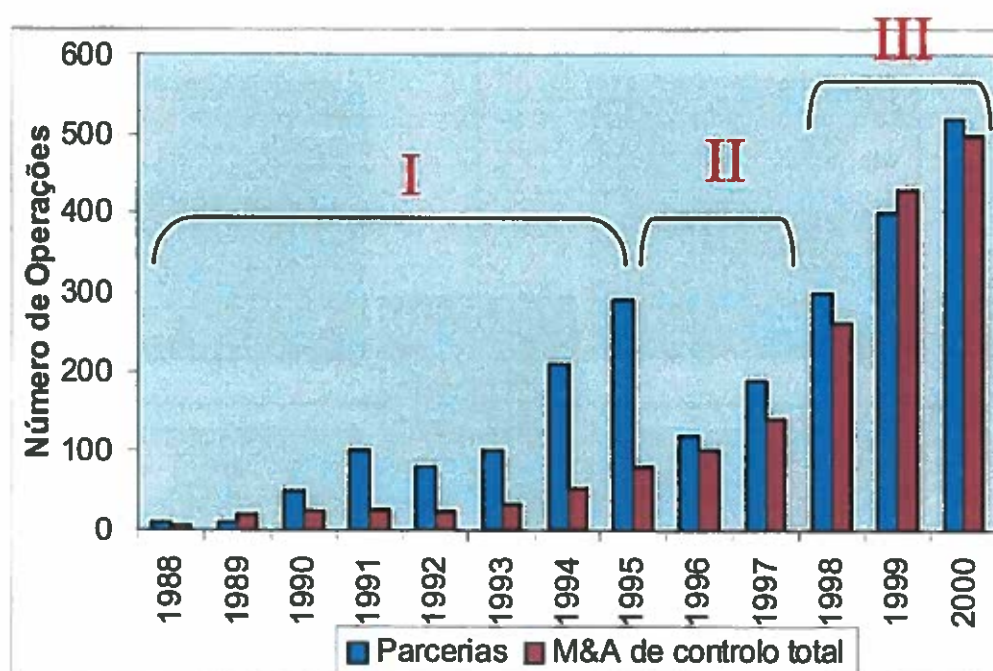
Nota: VOD – Vodafone, FT – France Telecom, DT – Deutsche Telecom, TI – Telecom Itália, KPN – KPN Netherlands e Sonera – TéliSonera, Sc - Swisscom

4.2.2 Modo de entrada

A caracterização da evolução dos modos de entrada em mercados estrangeiros por parte de empresas dos países da OCDE (dos quais fazem parte as empresas atrás referidas) e que subsistem aos novos Cenários de intenção estratégica, far-se-á seguidamente de uma forma não exaustiva.

Figura 22

***Evolução do número de Parcerias e M&A's de controlo total
entre empresas de telecomunicações de países da OCDE***



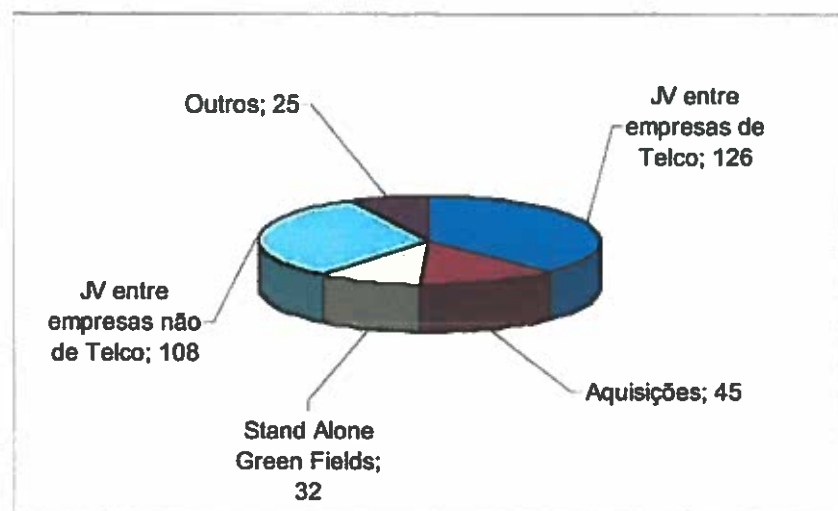
Fonte: OCDE (2001)

Como se pode ver na Figura 22, distinguem-se 3 fases no processo de internacionalização das empresas de telecomunicações de países da OCDE:

Até 1996 o número de Parcerias internacionais formadas até então era bastante superior ao número de M&A de controlo total: 850 Parcerias vs 100 M&A's de controlo total. Neste período, e apesar das Alianças Globais ainda existirem, as JV's destacavam-se como a forma de Parceria mais utilizada. Efectivamente, como se pode ver na Figura 23, as 17 maiores empresas de telecomunicações (cerca de 50% das Parcerias efectuadas entre 1988 e 1996 na OCDE) utilizaram, até 1996, JV's como modo de entrada em 37,5% dos casos versus apenas 13,4% das M&A's de controlo total.

Figura 23

***Modos de entrada das 17 maiores empresas de telecomunicações
entre 1988 e 1996***



Fonte: Park et al. (1999)

Alguns exemplos destas JV's entre empresas de telecomunicações encontram-se na Tabela 21:

Tabela 21

***Exemplos de JV's e Aquisições de participações relevantes
entre empresas de telecomunicações até 1996***

Parceiros	Objectivo	Data
BT (UK) + Telenor (Noruega)	Explorar serviços de telefonia fixa e Internet na Suécia com a marca Telenordia	1995
FT (França) + Vodafone (UK)	JV para apresentação de proposta conjunta à privatização da Panafone (Grécia)	1995
C&W (US) + Bell South (US)	JV para aquisição de operador na Austrália	1995
C&W (US) + NTT (Japão) + Toyota (Japão)+ Itochu (Japão)	JV para aquisição de operador no Japão	1995

Em 1996 e 1997 esta tendência para o uso de Parcerias esmoreceu. Nestes anos o número de Parcerias efectuadas por empresas dos países da OCDE desceu para um valor quase igual ao número de M&A de controlo total efectuadas. A diminuição do número de Parcerias efectuadas nestes anos deve-se, essencialmente, aos problemas que as Alianças Globais começavam a ter (cuja razão vimos no capítulo anterior), desincentivando assim o aparecimento de outras Parcerias, com receio de maiores problemas entre parceiros.

Após 1997 a importância das Parcerias como modo de entrada aumentou. De facto, nos três anos compreendidos entre 1998 e 2000 efectuaram-se o dobro das Parcerias que no triénio 1995/1997. Contudo neste período também se verificou um aumento das M&A's de controlo total como modo de entrada em mercados estrangeiros:

- Em apenas 3 anos (1998 a 2000), efectuou-se nos países da OCDE, um número de M&A's de controlo total representando 70% do total das operações deste tipo, nos 12 anos compreendidos entre 1988 e 2000;
- O único ano onde o número de M&A's de controlo total superou o número de Parcerias foi em 1999: 430 vs 420.

Podemos verificar duas realidades nos processos de internacionalização entre 1998 e 2000:

a) Nas Parcerias manteve-se a preferência pela forma de JV's mas a Aquisição de participação relevante começou a ser uma forma de Parceria bastante utilizada. O aumento da importância das Aquisições de participações relevantes como modo de entrada, deveu-se ao aumento do número de processos de privatização dos incumbentes de países sub-desenvolvidos (Marrocos, Cabo-Verde, Angola,...). De facto, o incumbente para fazer face ao processo de liberalização dos seus mercados (com consequente aumento da concorrência interna) alienava parte do seu capital (sem dar controlo), a um operador estrangeiro com o objectivo de aprender com este último, as melhores práticas de gestão em ambientes de concorrência. O operador estrangeiro conseguia assim entrar no mercado seleccionado mas beneficiando de maiores externalidades de rede do que os outros novos entrantes (start-ups) nesse país, devido à já existência de uma base de clientes.

A Tabela 22 ilustra alguns exemplos de Parcerias na forma de JV's e Aquisições de participação relevante efectuadas posteriormente a 1997 entre algumas empresas de telecomunicações de países da OCDE.

Tabela 22

***Exemplos de JV's e Aquisições de participações relevantes
entre empresas de telecomunicações após 1997***

Parceiros	Objectivo	Data
BT (UK) + Bharti Cellular (India)	JV para aquisição da Binariang Telecom (Malásia)	1998
AT&T (US) + BT (UK)	JV para aquisição da Japan Telecom	1998
T-Mobile (Alemanha) + TIM (Itália)	JV para aquisição de controlo na RadioMobil (República Checa)	1998
Vodafone (UK) + Verizon (USA)	Explorar serviços móveis no México com a marca Lusacell	1999
KPN (Holanda) + Bell South (USA)	JV para aquisição da E-Plus, operador móvel na Alemanha	1999
AT&T (US)	Aquisição da Aria West (Indonésia) e da Far Eastone (Taiwan)	2002
NTT DoCoMo (Japão) + TIM (Itália) + KPN (Holanda)	JV com vista ao desenvolvimento de um standard UMTS em todo o Mundo (i-mode)	2000
PT (Portugal) + TEF (Espanha)	Apresentação de proposta conjunta para adquirir segunda licença móvel em Marrocos	2000
PT (Portugal) + TEF (Espanha)	Criação da JV Vivo, juntando os activos móveis já detidos no Brasil	2001
Sonera (Finlândia) + TEF (Espanha)	JV com vista à criação de uma empresa utilizando tecnologia UMTS na Itália e Alemanha	2002
BT (UK) + T-Mobile (Alemanha)	JV com vista à criação de uma empresa utilizando tecnologia UMTS em vários países	2002
Vodafone (UK) + TIM (Itália)	JV para aquisição da Telekom Austria (Áustria)	2002

O aparecimento de uma nova tecnologia – UMTS – também levou as empresas de telecomunicações a entrarem em Parceria via JV's. É o caso da Sonera/TEF, BT/T-Mobile e NTT DoCoMo/TIM/KPN (Tabela 22):

- Sonera, Telefónica, BT e T-Mobile: estas empresas viram a oportunidade de entrar em países como a Itália, Alemanha ou Áustria adquirindo licenças para operar com uma nova tecnologia (UMTS), mas, em contrapartida, teriam de pagar um “fee” inicial bastante elevado ao governo, o que adicionado aos elevados investimentos (capex) neste tipo de tecnologia e à instabilidade da mesma tecnologia, levou estas empresas a entrarem nestes países em Parceria.

- NTT DoCoMo, TIM e KPN: Dado que o standard da tecnologia UMTS ainda não estava encontrado, estas empresas entraram em Parceria na tentativa de definição de um standard (i-mode). Em suma, a constituição desta Parceria foi motivada pelo factor “dispersão de risco”, neste caso tecnológico.

b) As M&A's de controlo total foram mais utilizadas pelas empresas de telecomunicações após 1998 porque estas empresas esperavam evitar os problemas das Parcerias através de um controlo total, ou quase total, sobre as operações. Mas esta necessidade de controlo total teria de ser feita à custa de maior utilização de recursos. Alguns exemplos de M&A's após 1998, encontram-se na Tabela 23.

Tabela 23
Exemplos de M&A de Controlo Total

Parceiro	Alvo	Data
Vodafone (UK)	Airtouch (US)	1999
Telenor (Noruega)	Telia (Suécia)**	1999
Deutsche Telecom (Alemanha)	Telecom Italia (Itália)**	1999
France Telecom (França)	Equant (França)	2000
BT Wireless (UK)	Telefónica Moviles (Espanha)**	2001
BT (UK)	KPN (Holanda)**	2002
Telia (Suécia)	Sonera (Finlândia)	2002
KPN (Holanda)	mmO2 (Alemanha)	2004
Vodafone (UK)	Adquiriu o controlo de 19 das suas 28 operações internacionais	1998 a 2004

** Falhada

Fonte: Curwen et al. (2004)

Apesar de se verificar uma tendência para a ocorrência de M&A's de controlo total, algumas destas M&A's também falharam como se pode ver na Tabela 23: Telia/Telenor, Telecom Itália/Deutsche Telecom, BT/Telefónica e BT/KPN. Estas M&A's mal sucedidas podem ser explicadas pelo nosso Modelo de Análise de Parcerias (apesar destas M&A's não serem consideradas Parcerias) e também à luz das conclusões de Levine et al. (2000) e Madden (2003), no que dizem respeito aos proteccionismos a empresas nacionais na Europa continental:

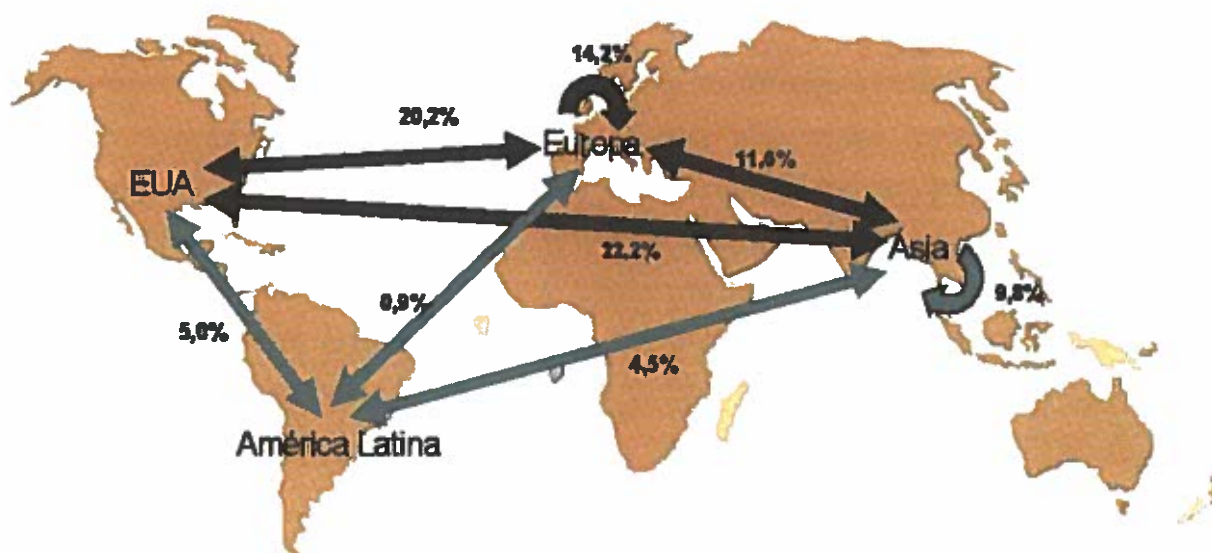
- A fusão entre a Telia e a Telenor falhou essencialmente devido a: falta de confiança entre as empresas ao longo da negociação (Competências entre Parceiros), apesar das aparentes semelhanças culturais existiam diferenças importantes (Fit Cultural) e a síndrome “grande irmão vs pequeno irmão” entre os países (Fit Estratégico) reflectiu-se na negociação levando a uma posição paternalistas da Telia;

- Duas das tentativas de fusão da BT (com a Telefonica Moviles e com a KPN), bem como tentativa de fusão entre a Telecom Italia e a Deutsche Telecom (o governo Italiano preferiu vender a Telecom Italia à empresa italiana Olivetti), falharam por causa das tendências proteccionistas dos governos Holandês (KPN) e Espanhol (Telefonica Moviles) aos seus operadores incumbentes.

4.3 Origem dos parceiros e destino das Parcerias

Por fim, para completar a análise do padrão de internacionalização das empresas de telecomunicações, neste capítulo listar-se-á a nacionalidade dos parceiros, bem como os países alvo de entrada destas Parcerias. A nacionalidade dos parceiros é bastante variada denotando-se uma predominância do triângulo Europa/EUA/Ásia e das Parcerias inter-Europeias representando cerca de 68% das Parcerias efectuadas neste sector entre 1990 e 1999, em países da OCDE (Figura 24). Efectivamente, como vimos em capítulos anteriores, as primeiras Alianças Globais englobavam sempre empresas dos EUA (MCI no caso da Concert, Sprint no caso da Global One e AT&T no caso da World Partners) e uma ou mais empresas europeias, ou, em algumas casos, Japonesas (e.g. Worldpartners onde a KDD do Japão participava). A segunda geração de Parcerias foi mais prolífica na participação de empresas asiáticas.

Figura 24
Nacionalidade das empresas de telecomunicações
que entraram em Parcerias entre 1990 e 1999

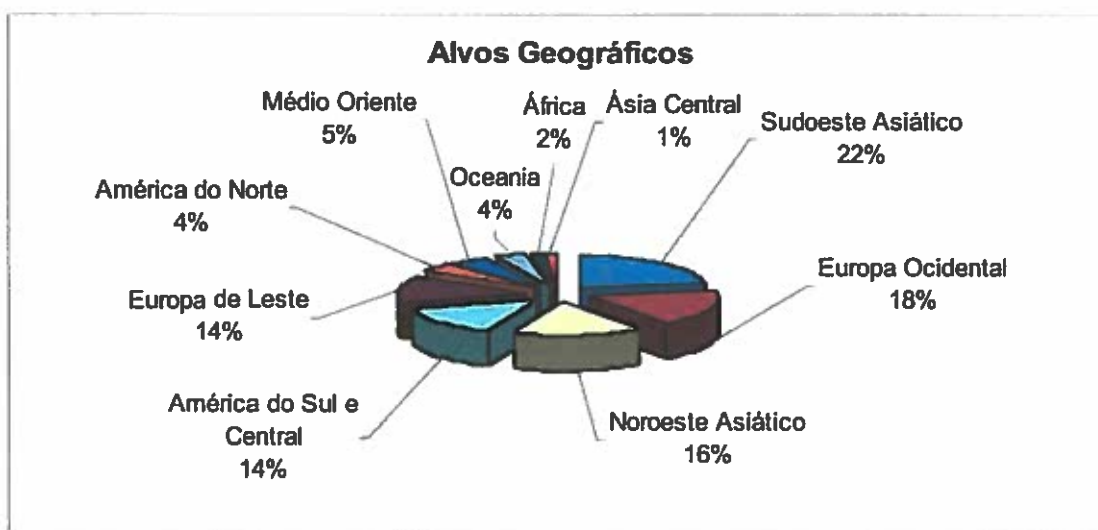


Legenda: Proporção da totalidade das 1.329 Parcerias efectuadas por empresas de telecomunicações de países da OCDE entre 1990 e 1999

Fonte: OCDE (2001)

Em termos de mercados geográficos alvo de entrada, subjacentes a este padrão de internacionalização, podemos retirar algumas conclusões preliminares do estudo de Park et al. (1999). Na Figura 25 encontra-se a repartição percentual das regiões das 17 maiores empresas de telecomunicações entre 1988 e 1996, representando cerca de 50% das Parcerias efectuadas nesta indústria em países da OCDE.

Figura 25
***Regiões de entrada preferenciais por parte das 17 maiores
empresas de telecomunicações entre 1988 e 1996***



Fonte: Park et al. (1999)

Podemos verificar na Figura 25 a importância de regiões menos desenvolvidas como a América do Sul e Central, Sudoeste e Noroeste Asiático e Europa de Leste, representando, em conjunto, mais de 2/3 das entradas em mercados estrangeiros por parte destas empresas.

Apesar da análise de Park et al. (1999), apenas contemplar os anos entre 1988 e 1996, verifica-se que esta tendência terá se mantido até inícios do ano 2000, com o continuar do processo de liberalização das regiões da América Latina e África. Contudo após o ano 2000, com a emissão de 103 novas licenças para operadores móveis em tecnologia UMTS (3G) na Europa Ocidental e de Leste o peso destas regiões enquanto mercados de entrada, terá aumentado face à América Latina, Ásia e África.

A escolha destas regiões menos desenvolvidas economicamente (a maioria da população não pode suportar um gasto mensal mínimo em serviços de telecomunicações) como alvo de entrada preferencial, deve-se a:

- a) Baixa concorrência nestes mercados em consequência do ainda embrionário processo de liberalização;
- b) Baixa qualidade dos serviços e preços elevados da concorrência com consequentes baixos níveis de saturação do mercado e;
- c) Elevada dimensão do mercado em termos populacionais (e.g. Índia, Marrocos, Brasil, África do Sul...) que contrabalança o baixo rendimento per capita.

4.4 Conclusões

A liberalização dos mercados de telecomunicações, as alterações tecnológicas e as alterações no padrão de consumo dos clientes, proporcionou às empresas de telecomunicações novas oportunidades de expansão internacional, para além dos acordos de roaming (exportação) já existentes.

Estes acordos de roaming não permitiam aos operadores uma efectiva entrada nestes mercados de destino, dado que era apenas definido um preço pelas transacções de tempo efectuadas entre as empresas de telecomunicações de origem e destino, impossibilitando ao operador “exportador” ter acesso ao cliente do país em que queriam entrar. Em suma, apesar de existirem mínimos de qualidade a garantir, o principal factor diferenciador é o preço, logo a vantagem competitiva do operador exportador vem do facto de ter custos mais baixos (Liderança em custos).

Nos primeiros tempos do período pós-liberalização o principal modo de entrada escolhido foram as Parcerias (normalmente com outras empresas de telecomunicações). Formaram-se Alianças Globais como a Concert, Global One e WorldPartners, com o objectivo de proporcionar aos clientes empresariais, e depois aos clientes particulares, o mesmo tipo de serviços no maior número de países possíveis, através da ligação de várias redes locais (“Estratégia de Soluções Orientadas para o Cliente”).

Contudo, esta estratégia mostrou-se mal sucedida, e a maioria das empresas decidiu enveredar por estratégias que permitissem entrar mais efectivamente nos mercados, continuando a utilizar preferencialmente as Parcerias (na forma de JV’s e Aquisições de posições relevantes) mas, mais tarde, também M&A’s de controlo total. Adoptaram-se vários cenários de intenção estratégica:

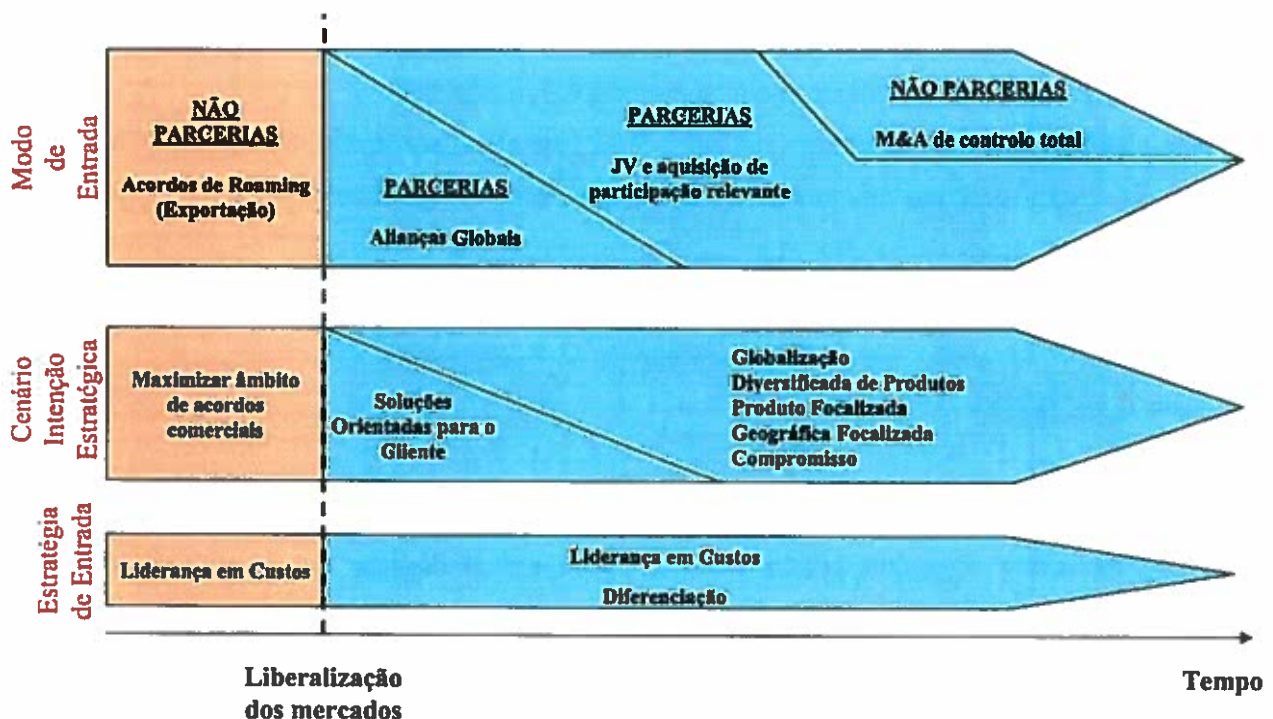
- (1) Estratégia de Globalização;
- (2) Estratégia Diversificada de Produtos;
- (3) Estratégia de Produto Focalizada;
- (4) Estratégia Geográfica Focalizada; e
- (5) Estratégia de Compromisso.

Quanto á Estratégia de Entrada para cada país (enquanto parte integrante de um Cenário de Intenção Estratégica mais global) após a liberalização dos mercados mundiais não se verificou predominância na escolha de qualquer uma das estratégias possíveis (“Liderança em custos” e “Diferenciação”).

As conclusões quanto ao padrão de internacionalização das empresas de telecomunicações, encontram-se concluídas na Figura 26.

Figura 26

Padrão de internacionalização e Parcerias na indústria de telecomunicações



O padrão de internacionalização é igualmente influenciado pelos efeitos do regimes regulamentar de cada país. Na Europa continental, no início do período de desregulamentação, os governos ainda continuavam a proteger os seus incumbentes nacionais, deixando a estas empresas, apenas, a possibilidade de se internacionalizarem via Alianças, dado que não comprometiam a sua independência e hegemonia enquanto empresa de “bandeira”. Mais tarde, com a evolução desta mentalidade e devido á acção da Comissão Europeia, as empresas incumbentes europeias começaram também a utilizar JV’s ou M&A’s como forma de se internacionalizarem. Nos EUA, dado não ter existido tantas restrições regulamentares, as empresas de telecomunicações entraram em JV’s e M&A’s mais cedo (Levine et al., 2000 e Madden, 2003).

5. Evolução do mercado Português e Espanhol de telecomunicações até 1997

Este capítulo debruçar-se-á sobre da evolução do mercado de telecomunicações português e espanhol até 1997, ano em que se iniciam os primeiros contactos entre a PT e a Telefónica com vista á entrada no Brasil. Pretende-se entender de que forma a envolvente competitiva em cada um dos mercados domésticos destas empresas influenciou a definição da estratégia de internacionalização.

5.1 O mercado Português de telecomunicações até 1997

Em Portugal até ao processo revolucionário de 1974 existiam quatro empresas a operar no mercado de telecomunicações:

- a) TLP: detinha o monopólio das chamadas telefónicas entre Lisboa e Porto e era maioritariamente detida pela British Telecom, via concessão dada pelo Estado português;
- b) CTT e Marconi: detinham o monopólio das chamadas nacionais e internacionais oriundas de Portugal, respectivamente, e eram 100% detidas pelo Estado português;
- c) TDP: era a fornecedora exclusiva de sinal de televisão e era 100% detida pelo Estado português.

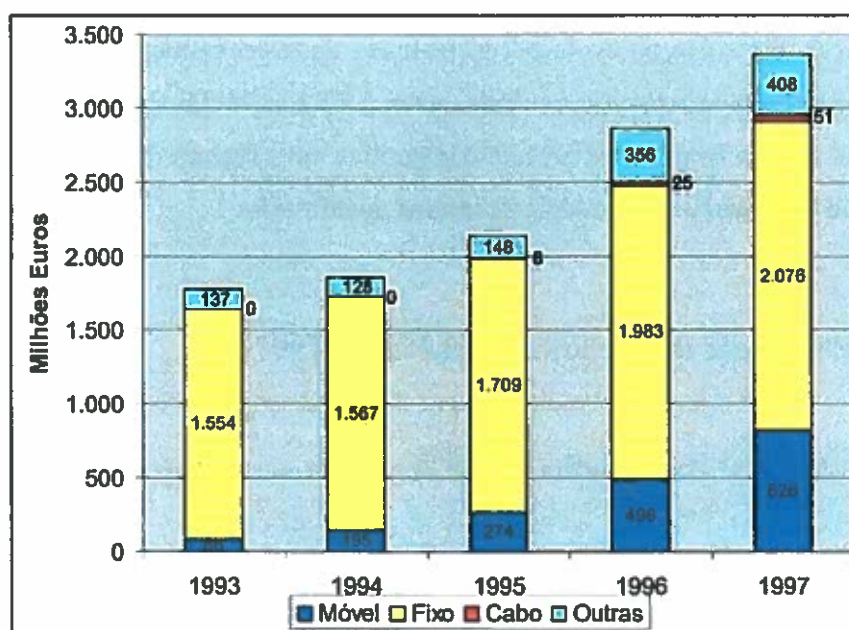
Após 1974, o mercado de telecomunicações português passou a ser um monopólio do Estado que resgataria a concessão dada á British Telecom, que somada ás empresas já detidas, viria a ser (após algumas reestruturações) o que conhecemos hoje como o Grupo Portugal Telecom (PT).

Este monopólio acabaria em 1991 com a liberalização do mercado Móvel, o que permitiu a entrada da Telecel (hoje Vodafone Portugal). O mercado fixo manter-se-ia um monopólio da PT até ao ano 2000 e o mercado Cabo seria liberalizado em 1995.

Desde o início do processo de liberalização que se tem verificado um crescimento médio anual das receitas do mercado em 17% (Figura 27).

Figura 27

***Evolução da receita total no mercado de telecomunicações
em Portugal***

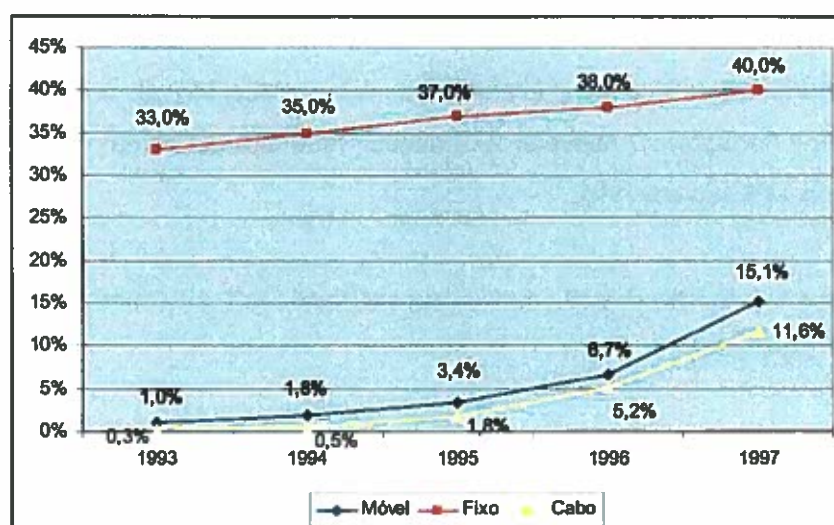


Fonte: Anacom

Este aumento deveu-se, em parte, à liberalização do mercado Móvel e Cabo, que permitiu a entrada de novos concorrentes no mercado, aumentando as taxas de penetração (Figura 28).

Figura 28

***Evolução da penetração no mercado de telecomunicações
em Portugal***



Fonte: Anacom

Pelos dados acima, verifica-se um forte crescimento das receitas dos novos mercados Móvel (60% de 1996 para 1997) e Cabo (100% de 1996 para 1997), o que se contrapõe ao menor crescimento do mercado fixo (5% de crescimento de 1996 para 1997) que se encontrava numa fase mais avançada de maturidade. Contudo, o mercado fixo ainda representava, em 1997, a maior percentagem das receitas do sector em Portugal (62%).

No final de 1997, as quotas de mercado no mercado fixo, móvel e cabo em Portugal eram as indicadas na Tabela 24:

Tabela 24
Quotas de mercado no mercado de telecomunicações
em 1997

	Fixo	Móvel	Cabo
PT	100%	50%	90%
Concorrentes	0%	50%	10%
Nº de empresas	1	2	3

Fonte: Anacom

Só o mercado móvel apresentava algum equilíbrio entre os concorrentes do mercado: TMN (Grupo PT) e a Telecel detinham cada um 50% do mercado, reflectindo-se numa forte pressão sobre os preços, como se pode ver na Figura 29, onde estes desceram 16% em 4 anos (a quase totalidade em 1997).

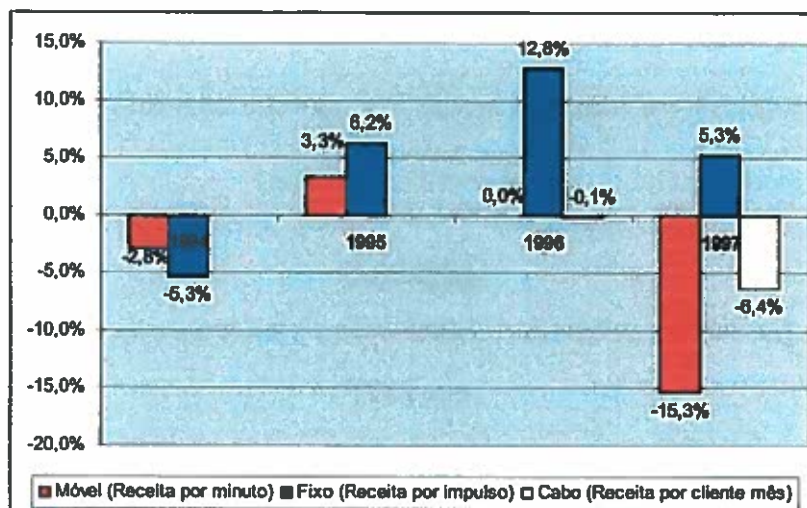
No mercado fixo a PT Comunicações (Grupo PT) mantinha-se como monopolista não havendo pressão para a descida de preços.

No mercado Cabo a PT dominava o mercado nacional com uma quota de mercado de 90% (a CaboVisão tinha 8% e a TVtel 2%). A hegemonia da PT no mercado Cabo deveu-se a duas ordens de razão:

- 1ª) A capilaridade da PT na rede fixa era sinérgica com a rede cabo, onde parte da rede cabo era comum à rede fixa da PT já existente ;
- 2ª) As empresas concorrentes da PT (Cabovisão e TVtel) decidiram não entrar nas mesmas regiões que a PT por forma a evitar concorrência.

Por esta segunda razão pode-se afirmar que, em 1997, não existia uma intensidade de concorrência elevada no mercado Cabo.

Figura 29
Evolução dos preços no mercado de telecomunicações
em Portugal



Fonte: Anacom

5.2 O mercado Espanhol de telecomunicações até 1997

A evolução do mercado de telecomunicações espanhol é semelhante á evolução do mercado português, no sentido em que inicialmente o mercado encontrava-se aberto à iniciativa privada, para depois passar a ser um monopólio do Estado que mais tarde acabaria.

Efectivamente, até 1939 o direito de exploração de serviços de telecomunicações em Espanha pertencia á “Compania Nacional de Espana” que era detida por privados não espanhóis (ITT e Citigroup). Em 1939, a “Compania Nacional de Espana” seria nacionalizada por Francisco Franco passando a totalidade do mercado de telecomunicações a ser um monopólio do Estado. Este monopólio acabaria em 1994, no momento da liberalização do mercado móvel, seguida da liberalização do mercado fixo e do mercado cabo em 1997 e 1996, respectivamente (Tabela 25).

Tabela 25

Evolução da liberalização do mercado de telecomunicações espanhol

Dezembro de 1994	Concessão de uma segunda licença móvel á Airtel (uma empresa do Grupo inglês Airtouch, hoje grupo Vodafone).
Janeiro de 1996	Atribuição de 3 licenças de Cabo estando já previstas para 1998 a atribuição de mais 29 licenças. O mercado de Cabo estava vedado ao Grupo Telefónica até 1999 (2 anos após a emissão das novas licenças).
Junho de 1997	Entrada de um operador fixo alternativo: Retevision.

Fonte: Relatórios do sector

Em Espanha, tal como em Portugal, o aumento da concorrência derivado da liberalização dos mercados, levou a um crescimento do acesso da população a este tipo de serviços, ou seja, taxas de penetração mais elevadas (Tabela 26). Efectivamente as taxas de penetração nos mercados Móvel passaram de 0,7% em 1993 para 11,0% em 1997 e, no mercado Cabo, de 1,1%, em 1993, para 3,6%, em 1997, não chegando, contudo, a valores tão altos de penetração como em Portugal.

Tabela 26

***Evolução da Taxa de penetração no mercado de telecomunicações
em Espanha***

	1993	1994	1995	1996	1997
Fixo	33,0%	36,0%	38,6%	39,3%	40,4%
Móvel	0,7%	1,1%	2,4%	7,7%	11,0%
Cabo	1,1%	2,6%	3,3%	3,6%	3,6%
Satélite	0,2%	0,2%	0,3%	0,8%	2,8%

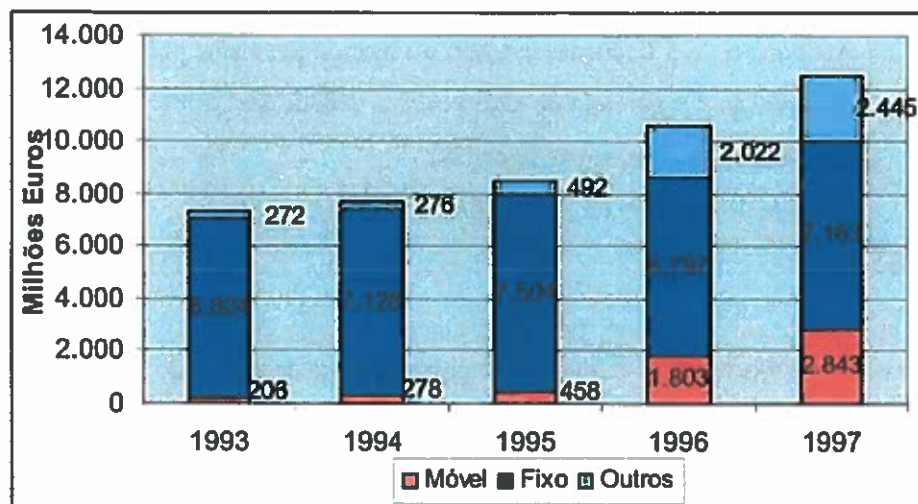
Fonte: Regulador de telecomunicações de Espanha

Quanto ao mercado de Cabo, importa referir que para a sua análise no caso Espanhol temos de entrar em consideração com o mercado da TV por satélite que compete com o cabo na prestação do serviço de Pay-TV.

O aumento da penetração dos serviços em todo o país foi acompanhada por um normal aumento das receitas do mercado total (variação anual média de 14%). Os mercados que contribuíram mais para este crescimento foram: o móvel, com 93% de crescimento médio anual, e o mercado Cabo e Satélite, com 73% de crescimento médio anual, como se pode ver na Figura 30.

Figura 30

***Evolução da receita total no mercado de telecomunicações
em Espanha***



Nota: Outros englobam Cabo e Satélite

Fonte: Regulador de telecomunicações de Espanha

Em consequência do processo de liberalização, no final de 1997, as quotas de mercado no mercado fixo, móvel e cabo em Espanha eram as seguintes:

Tabela 27

***Quotas de mercado no mercado de telecomunicações
em Espanha em 1997***

	Fixo	Móvel	Cabo	Satélite
TEF	96,3%	73%	0%	20%
Concorrentes	3,7%	27%	100%	80%
Nº de empresas	2	2	3	4

Fonte: Regulador de telecomunicações de Espanha

Apesar de em 1997 o nível de concorrência no mercado Espanhol ser inferior ao Português, devido á acção defensiva mais eficaz da TEF e ao menor grau de liberalização (permitido pelo Estado) do mercado espanhol face ao português, verificaram-se semelhantes reacções dos níveis de preços, especialmente no mercado móvel:

- a) No mercado móvel em 4 anos os preços desceram cerca de 20% em Espanha (Tabela 28) como consequência da entrada do segundo operador (Airtel) que conseguiu capturar cerca de 27% de quota de mercado em 4 anos (Tabela 29).
- b) O mercado fixo encontrava-se em final de 1997 numa fase de liberalização bastante embrionária tendo o novo entrante (Retevisión), apenas 6 meses de operações. Não tendo, assim, até então, ocorrido pressões sobre o preço.
- c) O mercado Cabo não sofreu grandes oscilações de preços. O mercado ainda estava numa fase bastante embrionária não existindo concorrência entre as coberturas (área cabelada) das várias redes em consequência das empresas se afirmarem apenas regionalmente, nenhuma competindo entre si ao nível nacional. Mesmo no mercado de TV por satélite, que compete directamente com os operadores de cabo, não existiu grande concorrência pelo preço, dado que as empresas do mercado tinham mantido margens bastante altas quando comparadas com o Cabo. O mercado de satélite era dominado pela Canal Satélite Digital com 54% sendo a TEF a segunda maior empresa do mercado com 20%.

Tabela 28

***Variação do preço por cada chamada local de 3 minutos
no mercado Móvel e Fixo em Espanha***

	1994	1995	1996	1997
Fixo	30,7%	0,8%	0,0%	0,0%
Móvel	1,1%	-9,6%	0,0%	-9,7%

Fonte: Regulador de telecomunicações de Espanha

Tabela 29

***Evolução da quota de mercado
no mercado Móvel em Espanha***

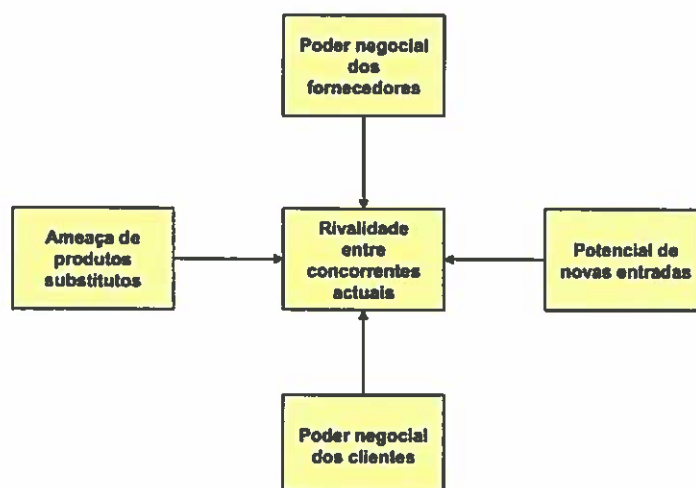
	1994	1995	1996	1997
TEF	100%	98%	78%	73%
Airtel	0%	2%	22%	27%

Fonte: Regulador de telecomunicações de Espanha

5.3 Grau de intensidade competitiva no mercado Português e Espanhol

Após se ter descrito, nos dois capítulos anteriores, o ambiente competitivo em Portugal e Espanha, importa agora medir a intensidade da concorrência (alta, média ou baixa) e a sua influência no processo de internacionalização das empresas desses mercados. Aplicaremos o Modelo das Cinco Forças de Porter (Figura 31) para analisar o nível da intensidade da concorrência em Portugal e Espanha em 1997 nos vários mercado de telecomunicações (Fixo, Móvel e Cabo).

Figura 31
Modelo das cinco forças de Porter



Os mercados Português e Espanhol em 1997 apresentavam as seguintes características, que, como veremos, não se apresentam significativas diferenças entre si:

A) Ameaça de produtos substitutos

Quando olhamos para o mercado de telecomunicações como um todo, a ameaça de produtos substitutos era baixa, quer em Portugal quer em Espanha, dado que não existiam na altura outros produtos de igual qualidade e rapidez. O único produto substituto poderia ser o Correio e Serviço postal, mas a probabilidade de este ser uma ameaça era baixa, verificando-se mesmo o contrário, i.e. os serviços de telecomunicações substituírem os Correios (e.g. e-mail).

Contudo, se olharmos para cada um dos principais mercados de produto (Fixo, Móvel e Cabo), o crescimento dos serviços de telefonia móvel apresentava-se como uma ameaça latente aos serviços de telefonia fixa. Esta ameaça vinha do facto da principal vantagem da telefonia móvel face ao fixo ser o próprio o conceito de mobilidade no acesso que é permitido ao cliente. Contudo esta vantagem era mitigada pela reduzida largura de banda da tecnologia móvel e elevado preço dos equipamentos móveis na altura.

B) Poder negocial dos fornecedores

Em Portugal e em Espanha, o poder negocial dos fornecedores, em 1997, pode ser considerado médio em todos os mercados de produto porque: existiam elevados custos de mudança em qualquer uma das tecnologias, existia uma tendência dos fornecedores se integrarem verticalmente a jusante (e.g. Ericsson tem fabricação de telefones móveis e fixos bem como tecnologia de transmissão fixa e móvel) e ainda existirem poucos fornecedores em tecnologias chave (e.g. em todo Mundo existem apenas 5 fornecedores de tecnologia rádio/móvel e 7 de tecnologia *switching*).

C) Potencial de novas entradas

O Potencial de novas entradas é alto em ambos os países devido ao processo de liberalização do mercado ainda em curso em 1997. Efectivamente no final de 1997 já estavam previstas futuras entradas de empresas concorrentes em anos seguintes:

- Portugal: Entrada de um terceiro operador móvel prevista para o 3º trimestre de 1998;
- Espanha: Entrada de um terceiro operador móvel e de um terceiro operador fixo em 1998. Nesse mesmo ano no mercado Cabo estava prevista a venda de mais 29 licenças para prestação deste serviço.

D) Poder negocial dos clientes

Em Portugal e Espanha o poder negocial dos clientes no mercado móvel e fixo era baixo no segmento de clientes particulares (clientes muito atomizados), mas era alto no segmento empresarial (menos atomizados e com maior poder negocial devido ao efeito volume). No mercado Cabo o poder negocial dos clientes era baixo dado este mercado apenas servir clientes particulares que se encontram muito atomizados.

E) Rivalidade entre concorrentes actuais

E.1) Portugal

A Rivalidade entre concorrentes actuais nos três mercados de produtos apresentava diferenças significativas em 1997:

- Mercado Fixo (Baixo): Ainda era um monopólio, o que face á falta de regulamentação adequada, implicava preços neste mercado mais elevados que outros países onde já existia alguma concorrência. Adicionalmente face á reduzida elasticidade procura-preço deste tipo de serviço, as empresas ainda tinham incentivo em aumentar os preços, que viria realmente a acontecer: subida média de preços anual de 4,5% de 1992 a 1997;
- Mercado Móvel (Alto): Apesar deste mercado ser caracterizado na altura por uma situação de Duopólio não houve lugar a conluio, tendo mesmo o ano de 1997 sido caracterizado por uma forte concorrência neste mercado (os preços médios desceram nesse ano 15%, tendo, nos anteriores 3 anos, se mantido constantes). Este aumento do nível de concorrência, que se reflectiu na descida abrupta de preços e no atingir do nível mínimo de concentração do mercado (H – Herfindahl Índice de 0,5) deveu-se a:
 - a) Lançamento dos produtos pré-pagos (entrada em segmentos de mercado mais baixos) e à maior agressividade comercial da Telecel, com o objectivo de aumentar a penetração no mercado (a taxa de penetração passou de 6,7%, em 1996, para 15,1%, em 1997, acima da média Europeia);
 - b) Pressões regulatórias no sentido da universalidade do serviço e obrigações de descida de preços;
 - c) Grande homogeneidade do produto sendo o único factor diferenciador o preço;
 - d) Existência de baixos custos de mudança por parte dos clientes em consequência das redes ainda serem de reduzida dimensão.
- Mercado Cabo (Baixo): Apesar de em 1997 existirem três empresas a operar no mercado a intensidade da concorrência ainda era baixa (em três anos os preços apenas desceram 6%). Este baixo nível de concorrência deve-se em parte aos elevados custos de mudança por parte dos clientes e, por outro lado, ao facto de as empresas do mercado terem decidido estratégias de entrada em diferentes regiões:

- a) PT decidiu entrar em grandes agregados populacionais beneficiando da rede de alto débito já instalada para o negócio fixo;
- b) Cabovisão e TVtel decidiram entrar em médios agregados populacionais onde a PT não decidira entrar, evitando assim a concorrência directa.

E.2) Espanha

A Rivalidade entre concorrentes actuais nos três mercados de produtos apresenta diferenças significativas em 1997:

- Mercado Fixo (Baixo): Apesar de já não ser um monopólio, como vimos, os preços não sofreram redução no primeiro ano de entrada do novo operador. Este facto demonstra algum cuidado por parte do novo entrante em não concorrer directamente (através do preço) com o incumbente TEF, evitando assim uma possível guerra de preços;
- Mercado Móvel (Alto): Apesar deste mercado ser caracterizado por uma situação de Duopólio, com a TEF ainda a dominar o mercado com 73% (H – Herfindahl Index de 0,61 de um mínimo de 0,5), entre 1995 e 1997, ocorreu uma descida de preços de cerca de 20% como directa consequência da entrada de uma nova empresa no mercado. Este aumento do nível de concorrência, que se reflectiu na descida abrupta de preços, deveu-se a:
 - a) Lançamento dos produtos pré-pagos e à maior agressividade comercial da Airtel no decorrer de uma estratégia global do seu accionista (grupo Airtouch) em atacar a liderança dos mercados onde actuava, o que levou ao aumento da penetração deste tipo de serviços no total da população (passou de 2,4%, em 1995, para 11,0%, em 1997);
 - b) Pressões regulatórias no sentido da descida dos preços;
 - c) Grande homogeneidade do produto sendo o único factor diferenciador o preço;
 - d) Existência de baixos custos de mudança por parte dos clientes em consequência das redes ainda serem de reduzida dimensão.
- Mercado Cabo/Satélite (Baixo): Em 1997 existiam cerca de 20 empresas locais que forneciam este tipo de serviço mas que não concorriam entre si dado que se circunscreviam a uma dada região (eram quase monopolistas numa dada área). Em consequência desta falta de concorrência os preços tinham historicamente se mantido quase inalterados. Apesar da cobertura geográfica da TV por satélite ser maior, as implicações concorrenciais, que a actuação das empresas deste mercado tinham

nas empresas do mercado Cabo, eram reduzidas, dado que os preços da TV por satélite eram mais elevados e necessitavam o aluguer ou aquisição de equipamentos mais caros.

Em suma, a intensidade da concorrência em Portugal e Espanha eram semelhantes como podemos ver na Figura 32:

Figura 32

Intensidade da concorrência

no mercado de produto Fixo, Móvel e Cabo, em 1997, em Portugal e Espanha

Fixo	Móvel	Cabo
Concorrência Baixa	Concorrência Média/Alta	Concorrência Baixa

Mas se considerarmos o mercado de telecomunicações como um todo, este mercado apresentava em 1997 baixos níveis de concorrência em ambos os países, dado que em Portugal e em Espanha se praticavam, respectivamente, preços 75% e 53% mais elevados do que a média dos restantes países da OCDE (apenas ultrapassado pelo Luxemburgo com 337%, Turquia com 163% e pelo Japão com 101%).

Contudo, a fraca intensidade de concorrência em 1997 em ambos os países não iria durar muito mais tempo dado que, como vimos, entre os anos de 1998 e 2000 estavam previstas novas entradas no mercado, que adicionadas aos avanços tecnológicos que proporcionariam, aos novos entrantes acesso a tecnologias mais avançadas e mais eficientes, poriam em causa a hegemonia dos incumbentes (PT e TEF).

Face ao aumento da concorrência nos seus mercados internos e face á limitação de crescimento nesses mercados (por exemplo, Portugal e Espanha no mercado fixo já se encontravam numa fase de maturidade) comparado com o potencial de crescimento em outros países menos intensivos em concorrência, quer a PT quer a TEF, começavam a ver o processo de internacionalização como um importante pilar estratégico.

6. Padrão de Internacionalização da Portugal Telecom e da Telefónica

Após se terem definido os possíveis padrões de internacionalização nesta indústria e a descrição do mercado de telecomunicações português e espanhol em 1997 (ano anterior á entrada de ambas as empresas no Brasil), efectuar-se-á neste capítulo a definição do Padrão de Internacionalização da PT e da TEF á luz do Modelo de Análise do Padrão de Internacionalização (Figura 33).

Figura 33

Modelo de Análise do Padrão de Internacionalização



Como veremos as características específicas desta indústria, em Portugal e em Espanha, o processo de liberalização e as características das empresas influenciaram o padrão de internacionalização. A influência do mercado de entrada (Brasil) e as vantagens e desvantagens das Parcerias para este mercado serão abordadas em capítulos seguintes. A liberalização dos mercados, alterações tecnológicas e alterações da procura são factores transversais á indústria e que influenciaram também a PT e a TEF, como já fora referido em capítulos anteriores.

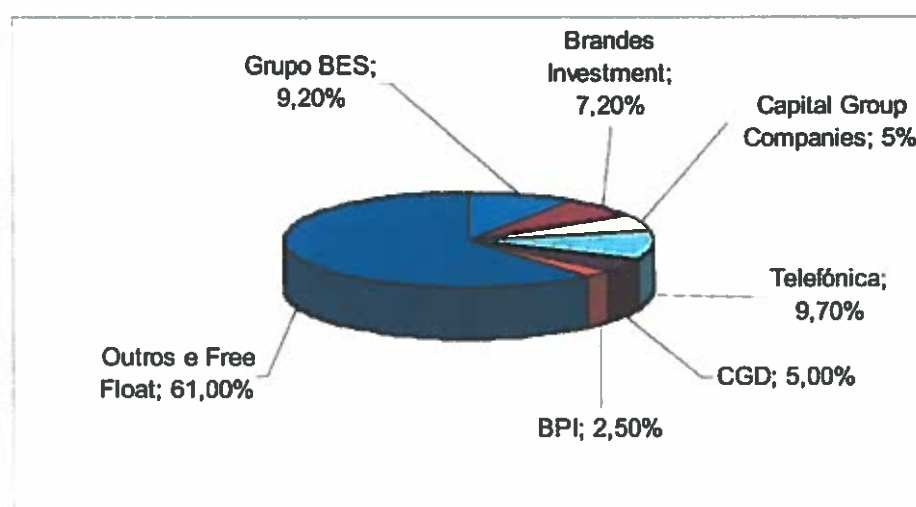
6.1 A Portugal Telecom e a evolução do seu Padrão de Internacionalização

O Grupo Portugal Telecom (PT) nasceu da decisão do Governo português em gradualmente concentrar numa única empresa as participações que detinha em várias empresas do sector de telecomunicações em Portugal (TLP, Portugal Telecom, CTT e TDP).

O processo de privatização da PT iniciou-se em 1992 mas apenas em 1997 (3ª fase de privatização) o Estado deixaria de ter o controlo de gestão da empresa. No ano 2000 o Estado deixaria de ter uma participação relevante no capital da empresa, mantendo contudo uma Golden Share (400 acções) que lhe conferia direitos especiais. Em 2004 destacavam-se o Grupo BES, a CGD e o BPI, como accionistas nacionais de referência, e o Brandes Investment, o Capital Group Companies e a Telefónica, como accionistas internacionais de referência (Figura 34). O processo de privatização e os aumentos de capital permitiram também financiar o processo de expansão internacional.

Figura 34

Estrutura accionista da PT em 2004

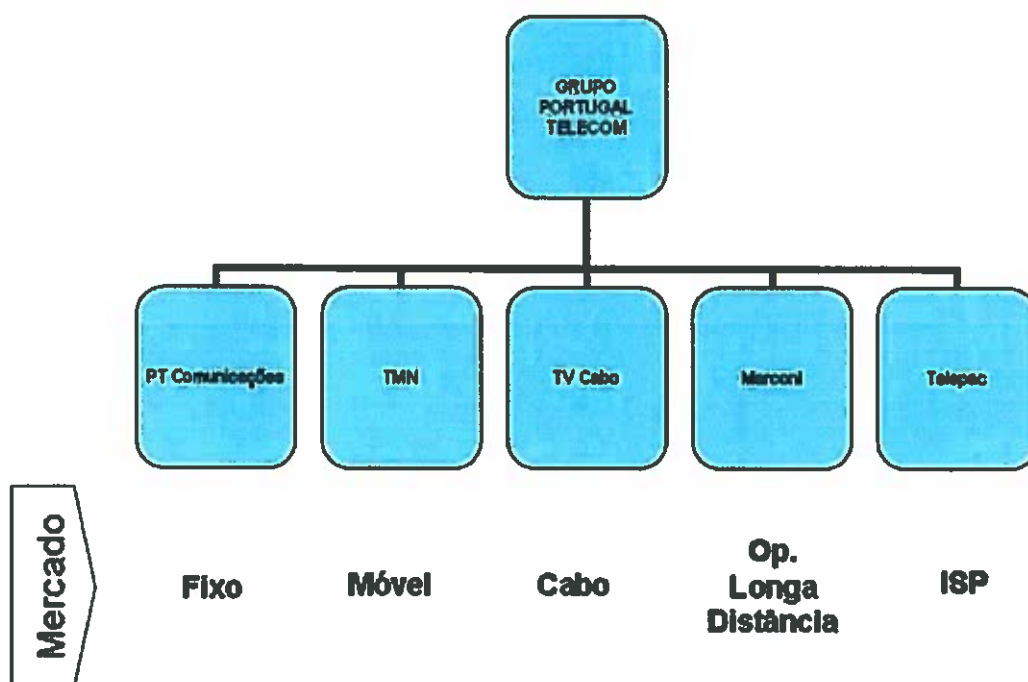


Fonte: Relatório e Contas PT 2004

Antes da decisão de entrar no Brasil em 1997, a PT estava presente nos seguintes Mercados de produto a nível nacional, por intermédio das seguintes empresas suas subsidiárias, que se indicam na Figura 35.

Figura 35

Estrutura empresarial do Grupo PT para o mercado nacional



Fonte: Relatório e Contas PT, 1997

Como vimos no capítulo anterior o nível de concorrência que a PT sofria em cada um dos mercados era diferente.

O mercado Fixo era um monopólio da PT Comunicações, mas a já prevista desregulamentação destes mercados poderia pôr em causa esta posição hegemónica no mercado.

No jovem mercado móvel a TMN estava a ter forte concorrência do segundo operador (Telecel, hoje Vodafone).

No mercado Cabo, a TV Cabo detinha a quase totalidade do mercado não tendo, até então, sofrido concorrência relevante dos outros operadores.

O mercado de longa distância, apesar de liberalizado, estava dominado pela Marconi porque:

- a) a escolha de operador de longa distância cabia aos operadores nacionais, neste caso a maioria deles detidos pela PT; e
- b) a Marconi era a única empresa que detinha o feixe intercontinental entre Portugal e os EUA.

O mercado ISP era também dominado pela Telepac, dado que a liberalização do mercado era recente, não tendo havido tempo, ainda, para a entrada de novos operadores ISP.

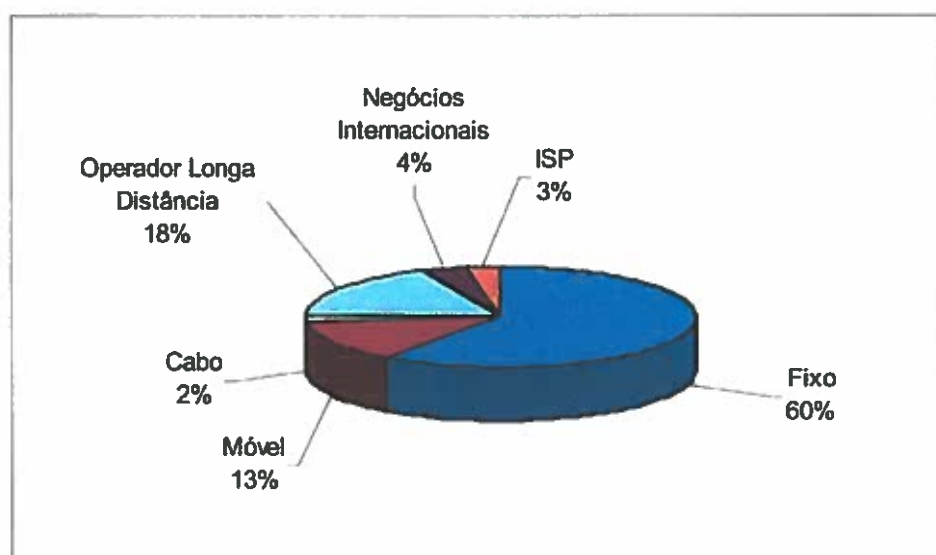
Ao nível dos Mercados geográficos a presença da PT resumia-se a pequenas operações essencialmente em ex-colónias portuguesas tais como S. Tomé e Príncipe, Cabo Verde ou Macau, e também, em outros países como Uganda ou Quénia, que no seu todo representavam apenas cerca de 4% do volume de negócios da empresa (Figura 36).

A entrada nestes mercados fora essencialmente realizada via aquisição de participações nos incumbentes monopolistas destes países em Parceria (a participação da PT era inferior ou igual a 51%) com sócios locais ou com o Governo local.

Contudo este esforço internacional não era suficientemente relevante para se considerar uma forma efectiva de internacionalização (Graack, 1996) dado serem operações demasiado pequenas, com pouco potencial de crescimento, e por vezes desenhadas apenas como acordos de gestão sem participação no capital.

Figura 36

Repartição do volume de negócios da PT em 1997 por área de negócio



Nota: Sem Venda de equipamento

Fonte: Relatório e Contas PT, 1997

Apesar do ambiente competitivo ao nível nacional ainda ser favorável à PT, o processo de desregulamentação e liberalização do mercado de telecomunicações português já em curso apresentava-se como uma ameaça à PT dado que:

- possibilitava a entrada de outros operadores em Portugal com maiores vantagens de escala (a PT era considerado um operador com reduzida escala ao nível global);

- como os outros países tinham iniciado o processo de liberalização mais cedo que Portugal, as empresas desses mercados tinham já uma gestão mais orientada para o mercado em concorrência (menos burocratizada e ineficiente, como é característica das empresas de capitais públicos).

A PT, devido á crescente pressão competitiva no mercado português bem como a limitação de crescimento neste mercado de apenas 10 milhões de habitantes, decidiu posicionar-se de uma forma mais agressiva no mercado internacional, como, ao tempo, se afirmava:

“Devido às limitações do mercado nacional e à reduzida dimensão da PT quando comparada com as empresas internacionais, a PT decidiu expandir-se internacionalmente de uma forma sustentável e criando valor accionista...”

(Engº Paulo Fernandes Administrador da PT em AIP, 2004).

“Se não a tivesse feito (expansão para o Brasil), teria continuado a ser um operador pequeno, de dimensão ibérica e numa situação extremamente frágil, sujeita a uma aquisição”

(Dr. Miguel Horta e Costa CEO da PT em Gago et al, 2004).

“Na prossecução da sua estratégia de alianças globais e de internacionalização...”

(Relatório e Contas PT, 1997)

Com este intuito de aumentar a sua presença ao nível internacional a PT negociou, em 1997, um conjunto de “Acordos de Alinhamento Estratégico” com outras empresas de telecomunicações. Estes acordos eram efectivamente Parcerias na forma de Alianças Globais dado que os parceiros, na tentativa de alcançar objectivos comuns, decidiram partilhar activos e conhecimentos de uma forma continuada como se pode ver seguidamente:

- Acordo com a BT (UK) e a MCI (USA) para melhorar o serviços fixos da PT, alavancando nos conhecimentos da BT nesta área;
- Concert – Aliança com a BT (UK), MCI (USA) e TEF (Espanha) com o objectivo de oferecer serviços únicos globais de telecomunicações em todo o Mundo, via a rede dos parceiros;
- Acordo com a TEF com o objectivo de desenvolver uma estratégia de internacionalização direccionada para o Brasil e Norte de África, bem como a melhoria dos serviços prestados por ambos ao nível nacional;

- “Aliança Atlântica”: Constituição de uma empresa instrumental com a Telebrás, único grupo de telecomunicações do Brasil, com o objectivo de estudar conjuntamente novas oportunidades de investimento na América Latina e África. O factor mais importante deste acordo foi a abertura de contactos privilegiados no mercado brasileiro de telecomunicações.

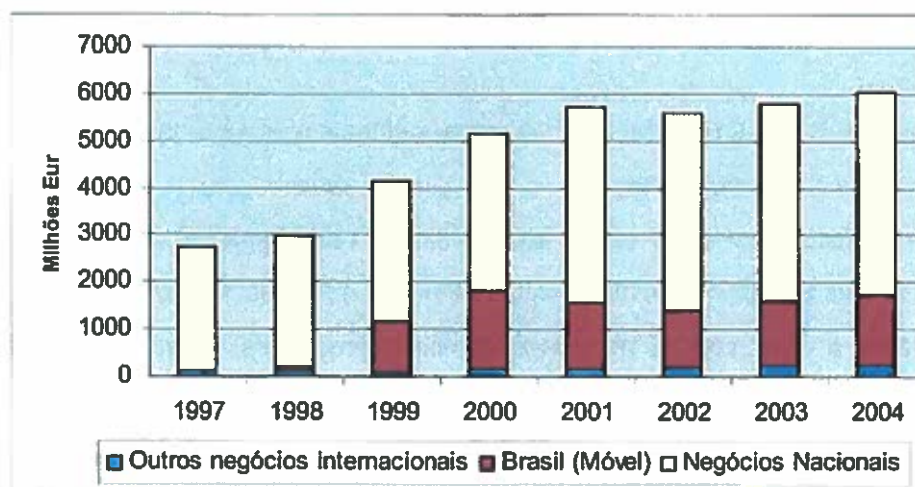
Contudo, como se viu anteriormente, as Alianças Globais, de que é um exemplo a Concert, não estavam a alcançar os objectivos esperados e as empresas começavam a afastar-se deste modelo de Parceria. A PT não foi excepção, e no final de 1998 já tinha mudado a sua estratégia de internacionalização via Alianças Globais para “...internacionalização em mercados selectivos onde existam vantagens competitivas naturais e em associação com os parceiros certos...” (Relatório e Contas PT, 1998).

Seguindo esta estratégia a PT decidiu entrar no Brasil em Parceria com a TEF concorrendo em conjunto à privatização da Telebrás em 1998, culminando, em 2001, na constituição da Joint-Venture chamada VIVO, como veremos nos capítulos seguintes. Esta Parceria seria estendida a Marrocos, quando a PT e a TEF efectuaram uma Joint-Venture com sócios locais para desenvolvimento do segundo operador móvel (Mediatecom).

Mesmo depois da entrada no Brasil em 1998 (maior passo na internacionalização da PT como podemos ver na Figura 37), a PT entraria em outros países, mas continuando estes países a representar uma pequena parcela do volume de negócios da empresa em 2004 (15% do volume de negócios internacional ou 4% do volume de negócios total).

Figura 37

Evolução do volume de negócios da PT entre 1997 e 2004 por área geográfica



Fonte: Relatório e Contas PT, 1997 a 2004

Efectivamente, em 2004, a PT já estava presente em 14 países (Figura 38), destacando-se como mais importantes, para além do Brasil, as dos países ex-colónias portuguesas (Cabo Verde, Angola, São Tomé e Príncipe), Marrocos e Botswana.

Figura 38
Presença geográfica do Grupo PT

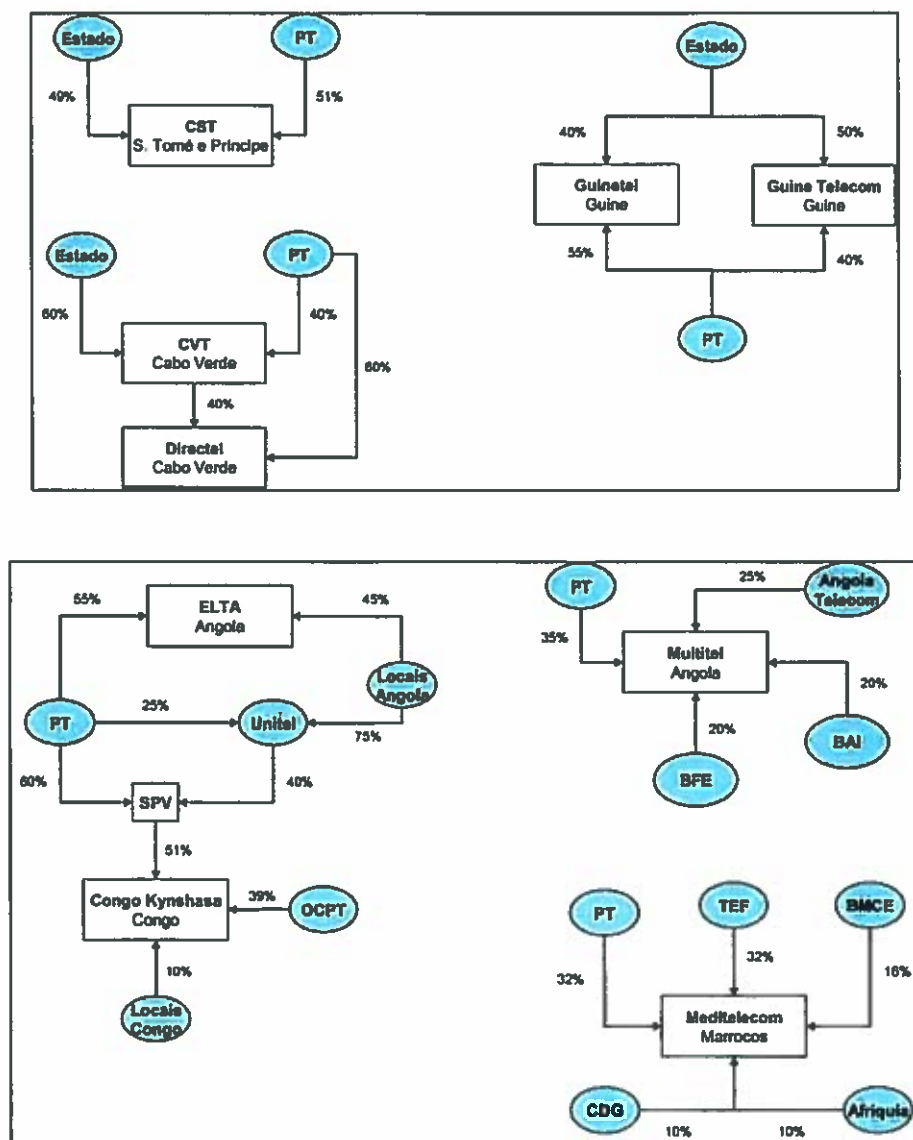


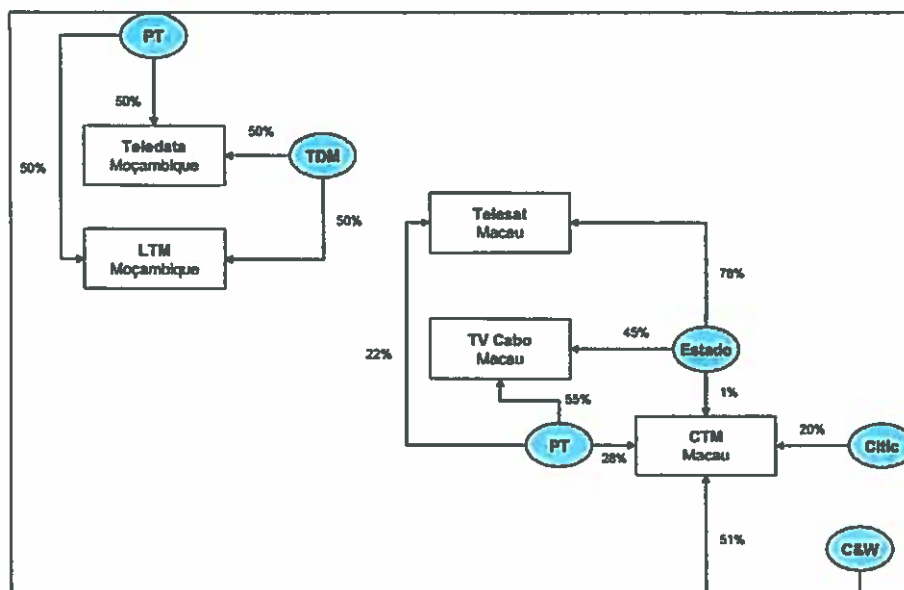
Fonte: Site Internet da PT

Na maioria dos países em que a PT entrou, a decisão de modo de entrada continuou a ser via Parcerias, Parcerias estas que, ainda existiam em 2004, como explicamos na Figura 39.

Figura 39

Estrutura accionista de algumas das Parcerias internacionais da PT em 2004





Adicionalmente, já em 2005, a PT efectuaria um acordo de Parceria com um operador seu concorrente em Portugal (SGC Telecom) cujo objectivo é a análise e desenvolvimento de oportunidades de negócios, baseadas em infra-estruturas digitais de banda larga, no mercado internacional, em países que ambos os parceiros estejam presentes fora de Portugal (essencialmente Brasil).

Em suma, pelo atrás descrito, podemos concluir que o padrão de internacionalização seguido pela PT pressupõe a utilização de parceiras como principal modo de entrada em mercados estrangeiros (como se constata pela seguinte passagem “...reforçar as alianças e Parcerias...” incluída no texto da Missão da PT de 2004), e foi constituído pelas seguintes etapas:

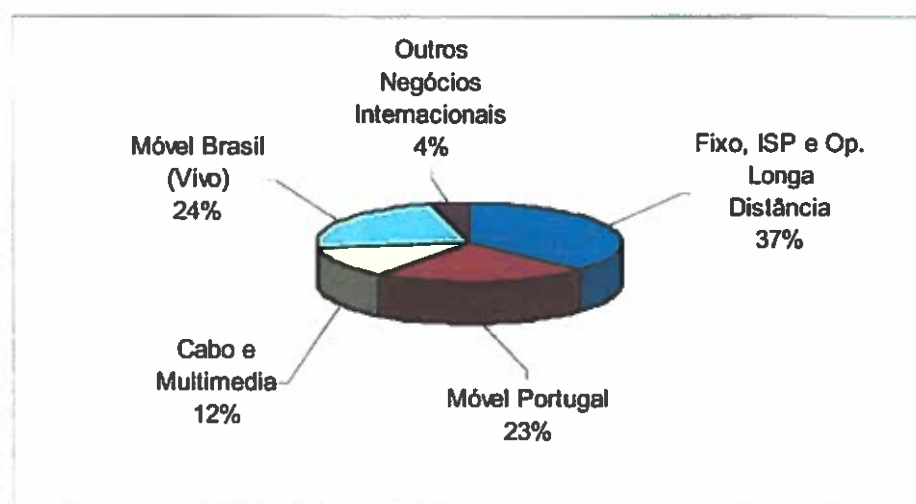
- Parcerias em países ex-colónias Portuguesas de menor dimensão: Entrada em países, ex-colónias portuguesas (Angola, Moçambique, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, Macau e Guiné), cujo mercado potencial é bastante inferior ao português, utilizando Parcerias com sócios locais ou governos locais. Não representam, contudo, um grande esforço de internacionalização devido ao seu reduzido peso no total do volume de negócios da empresa;
- Alianças Globais: Adesão á aliança Concert ou negociação dos outros “Acordos de Alinhamento Estratégico”. Ao entrar nestas Parcerias a PT seguia uma Estratégia de Soluções Orientadas para o Cliente (i.e. garantir a máxima conectividade global ao cliente alvo) mas, paralelamente, permitiam á PT experimentar no mercado internacional, defender-se contra empresas de maior dimensão (uma das quais a TEF) e manter as suas opções em aberto;

- **Brasil:** Com o falhar de muitas destas Alianças Globais e dado a reduzida dimensão da PT, ao nível mundial, e os seus limitados recursos financeiros e de gestão, a PT decidiu desistir destas Alianças Globais (e consequentemente da Estratégia de Soluções Orientadas para o Cliente) e decidiu focar-se no mercado móvel Brasileiro (passando a ser a maior operação da empresa fora de Portugal) em Parceria com a TEF.
- **Outras Parcerias:** Após a entrada no Brasil a PT decidiu desenvolver outras Parcerias para mercados internacionais das quais se destacam a Parceria com a TEF em Marrocos (mercado móvel), a Parceria com a SGC Telecom no Brasil (mercado fixo) e a Parceria com investidores locais na Hungria e Congo.

Em termos de Cenário de Intenção Estratégica a PT, após ter seguido uma estratégia de Soluções Orientadas para o Cliente, na forma de Alianças Globais, enveredou por uma Estratégia Focalizada de Nicho. Trata-se de um estratégia de Nicho dado que apesar da empresa deter 13 operações em países estrangeiros diferentes, em 2004, 85% das receitas dos negócios internacionais vinham do Brasil (24% do volume de negócios total do Grupo, Figura 40). Daqui resulta uma abrangência de mercados geográficos ($Z^2=0,72$ e Z mínimo=0,077), de apenas 4 (quatro) e os mercados de produto internacionais relevantes resumiam-se apenas ao mercado móvel no Brasil, i.e. abrangência de mercados de produto de 1 (um).

Figura 40

Repartição do volume de negócios da PT em 2004 por área de negócio



Fonte: Relatório e Contas PT, 2004

6.2 A Telefónica e a evolução do seu Padrão de Internacionalização

A “Compania Nacional de Espana”, fora até 1939 a única empresa de telecomunicações em Espanha sendo detida por empresas privadas (ITT e Citigroup) momento em que, com as nacionalizações, passa a ser controlada pelo Estado Espanhol com 53% do capital.

Desde 1939 até 1975, o Estado decidiu criar várias empresas regionais de telecomunicações maioritariamente detidas por si, que deveriam operar em regiões de Espanha onde a “Compania Nacional de Espana” ainda não operava. Após 1975 o Estado espanhol decide fundir todas estas empresas numa única empresa chamada Telefónica (TEF), acabando este processo de fusão em 1981.

Nos finais da década de 80 já tinham ocorrido vários processos de liberalização (USA, UK, Japão, Suécia, França e outros) que tinham posto em causa a hegemonia de muitos incumbentes nos seus mercados locais com fortes perdas de quota de mercado. Em 1990, ainda sob domínio do Estado, antecipando o processo de liberalização do seu mercado local, e com o objectivo de ser uma empresa de referência a nível internacional, a TEF decidiu iniciar o seu processo de internacionalização, focando-se, especialmente, em concorrer às privatizações dos incumbentes nos países da América Latina (ex-colónias espanholas) devido às proximidades culturais e políticas. Em apenas 6 anos a TEF já tinha entrado em 9 países (Tabela 30).

Tabela 30

Principais entradas da TEF em mercado estrangeiros de 1990 a 1996

Pais	Ano de entrada	Participação Accionista TEF	Mercado
Chile	1990	43,6%	Fixo
Argentina	1990	25,5%	Fixo e móvel
Venezuela	1991	6,4%	Fixo
Porto Rico	1992	79% 14,9%	Longa distância Internacional
Portugal	1992	15%	Paging
Chile	1993	51%	Listas Telefónicas
Colômbia	1994	30,8%	Fixo
Peru	1994	31,5%	Longa distância
Brasil	1996	85%	Fixo
Argentina	1996	30%	Cabo

Fonte: Relatórios e Contas TEF, 1990 a 1996

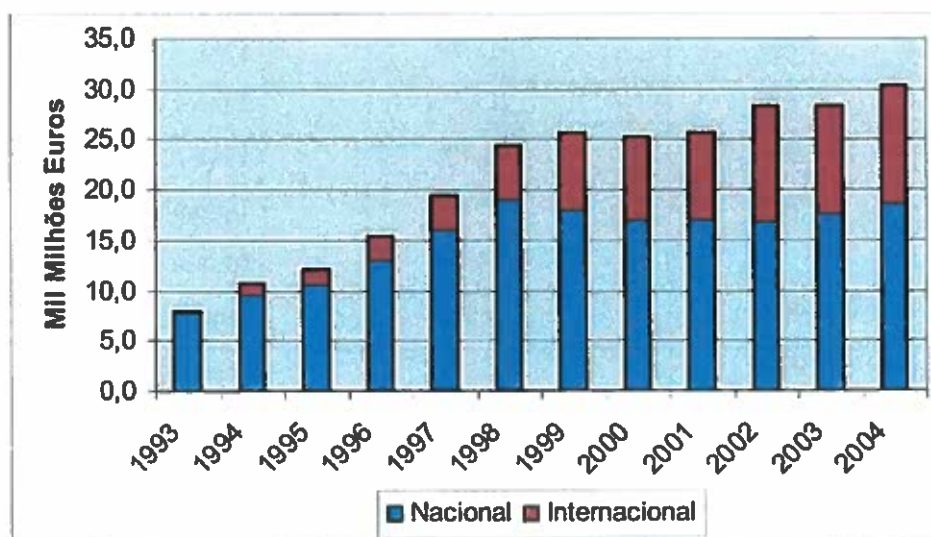
Como podemos ver na Tabela 30, a maioria destas entradas da TEF em mercados estrangeiros é realizada através da aquisição de participações relevantes (sem controlo) em incumbentes, onde a TEF manteria a Parceria com os parceiros locais (Chile, Argentina, Venezuela, Colômbia, Peru e Porto Rico) ou star-ups em Parceria com locais (Portugal). Apenas 3 das 11 entradas em países estrangeiros foram realizadas através de M&A's.

Em paralelo a TEF também concretizou Alianças Globais, de que são exemplo a participação na Worldpartners (Unisource), entre 1993 e 1997, a participação na Concert, em 1997, e os Acordos de Alinhamento Estratégico com a PT, em 1997. Esta estratégia de Alianças Globais era complementar às entradas que até então a TEF tinha realizado nos países da América Latina, dado que, por exemplo, a Concert previa uma coordenação imediata entre os parceiros quanto à estratégia para a América Latina.

Entre 1997 e 2004 a actividade internacional da TEF alargou-se para a América Central (México), Marrocos, República Checa e outros países do leste europeu.

O processo de internacionalização foi determinante para o crescimento da TEF, como podemos ver na Figura 41, onde, em 1995, o volume de negócios internacionais representava cerca de 14% e, em 2004, já representava cerca de 40%:

Figura 41
Evolução do volume de negócios da TEF



Fonte: Relatórios e contas da Telefónica, 1993 - 2004

Já no final de 2005 a TEF obteve autorização da Comissão Europeia para adquirir a O2, o segundo maior operador móvel inglês, o que, após a concretização da operação, fez com que a TEF tivesse um volume de negócios, fora de Espanha, de aproximadamente 60%.

Paralelamente, a TEF passaria por uma alteração accionista, que daria um maior dinamismo ao processo de internacionalização:

- O controlo accionista do Estado terminaria em 1995, ano em que o Estado reduz a sua participação para apenas 20%;
- Em 1997 o Estado vendia o remanescente da sua posição accionista, passando a contar com as maiores instituições financeiras espanholas (BBVA e a La Caixa) como accionistas de referência. O Estado Espanhol manteria apenas uma pequena Golden Share (tal como o Estado português na PT).

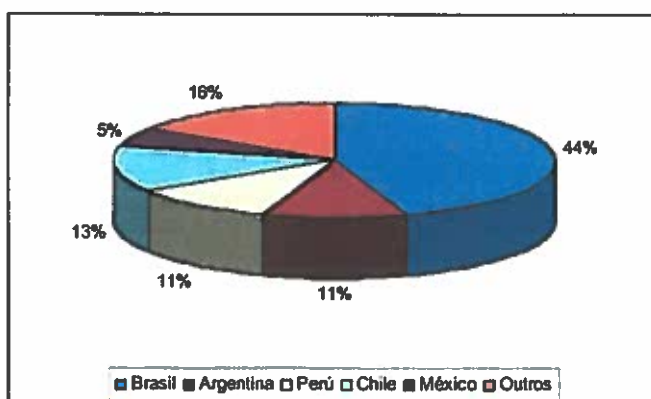
Em conclusão, apesar de até 1997 a TEF ter seguido (tal como a PT) uma Estratégia de Soluções Orientadas para o Cliente (via Parcerias na forma de Alianças Globais), esta empresa viria posteriormente a enveredar por uma Estratégia de Globalização (via Parcerias na forma de Joint-Ventures ou via M&A's). Efectivamente verifica-se que a TEF tem desenvolvido a sua estratégia internacional com o objectivo de ser uma empresa de telecomunicações global (entre as 10 maiores de telecomunicações do Mundo), estando presente, em 2004, em: 5 mercados de produto relevantes (Fixo, Móvel, Cabo, Operador de longa distância e ISP) e em 34 países.

Tem o seu volume de negócios internacionais pouco concentrado ($Z^2=0,27$ e Z mínimo=0,029) geograficamente (Figura 42), o que equivale a uma “Abrangência de mercados geográficos” de 27.

Após a concretização da aquisição da aquisição da O2 em 2006, a TEF terá 60% do seu volume de negócios no estrangeiro, acentuando ainda mais a sua Estratégia de Globalização.

Figura 42

Repartição do volume de negócios internacionais da TEF em 2004



Fonte: Relatórios e contas da Telefónica

6.3 Comparação entre os padrões de internacionalização

Como vimos em 6.1 e 6.2, as características intrínsecas da PT e da TEF, da própria indústria de telecomunicações e as alterações dos factores externos (essencialmente a liberalização dos mercados e alterações na procura) influenciaram o padrão de internacionalização das duas empresas como se mostra na Tabela 31.

Tabela 31

***Factores Internos influenciadores do Padrão de Internacionalização
da PT e da TEF***

Características das empresas	• Empresas com mercados domésticos pequenos pelo que a entrada em mercados externos de maior dimensão aumentou as economias de escala; • Empresas que passaram por processos de privatização, onde os novos accionistas exigem maior índice de rentabilidade; • Competências técnicas replicáveis em outros mercados; • Influência do Estado ainda presente impulsionou a ida para ex-colónias.
Alteração dos factores externos	• Liberalização dos mercados possibilitando a entrada em mercados estrangeiros, vedada até então; • Alterações na procura: as Alianças Globais foram constituídas com o intuito de satisfazer a necessidade do segmento de clientes empresas internacionais e de turistas, para terem acesso a serviços semelhantes de telecomunicações, independentemente do país.
Características da indústria de telecomunicações	• Existência da vantagem de ser primeiro (<i>first mover advantages</i>) implica rapidez e capacidade de antecipação em novos mercados; • Existência de economias de escala: quanto maior a rede do operador menor o custo unitário; • Existência de Externalidades de Rede favorece as redes de maior dimensão.

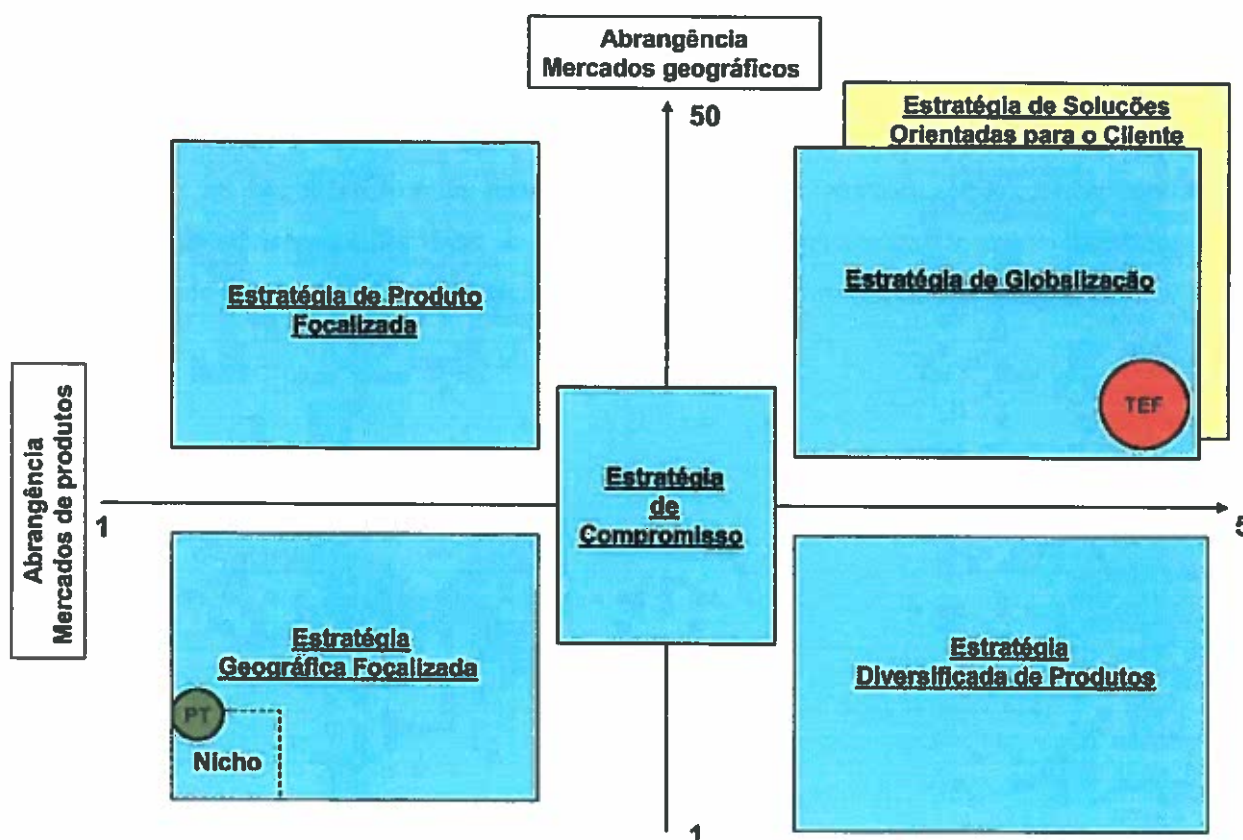
Quanto ao padrão de internacionalização seguido pela PT e TEF verificamos algumas diferenças entre as empresas. A TEF iniciou o seu processo de internacionalização de uma forma mais rápida do que a PT pelo que, em 1997, os mercados internacionais representavam 18% e 4% do volume de negócios da TEF e da PT, respectivamente.

Apesar de ambas as empresas terem seguido uma Estratégia de Soluções Orientadas para o Cliente (com a participação nas alianças Concert e Worldpartners e com os Acordos de Alinhamento Estratégicos), verificamos que esta estratégia foi abandonada em detrimento de estratégias diferentes: TEF seguiu uma Estratégia de Globalização e a PT seguiu uma Estratégia Geográfica Focalizada de nicho (Figura 43).

A PT continuou a utilizar como Modo de Entrada preferencial as Parcerias, ao passo que a TEF utilizou Parcerias e M&A's (aquisição da O2, por exemplo).

Figura 43

Cenários de intenção estratégica da PT e da TEF em 2004



Para a construção do gráfico de dois eixos da Figura 43 foram utilizados os valores constantes da Tabela 32:

Tabela 32
Valores de suporte á aferição do Cenário de Intenção Estratégica
da PT e TEF

	TEF	PT
Volume de Negócios em mil milhões Eur (diâmetro de circunferência)	30	6
Mercados Geográficos alvo de entrada	34	13
Mercados de Produto alvo de entrada	5	4
Abrangência de Mercados Geográficos	27 ($Z^2 = 0,27$)	4 ($Z^2 = 0,72$)
Abrangência de Mercados de Produto	5	1

Contudo, a estratégia de internacionalização da PT e da TEF têm em comum o facto de os mercados geográficos preferenciais terem sido em primeiro lugar as suas ex-colónias², demonstrando a importância do factor cultural na escolha dos mercados de entrada. Contudo, excluindo o Brasil, para a PT, estes mercados não são significativos (representam menos de 10% do volume de negócios internacionais), mas, no caso da TEF, os mercados geográficos das ex-colónias representam cerca de 50% do seu volume de negócios internacional.

² PT: Cabo-Verde, São-Tomé, Brasil, Macau, Timor, Angola e Moçambique ; TEF: México, Guatemala, El Salvador, Peru, Chile, Argentina, Venezuela e Colômbia

Analisando os cenários de intenção estratégica internacional da PT e da TEF pode-se identificar as vantagens e desvantagens de cada um (Tabela 33):

Tabela 33
Vantagens e desvantagens dos Cenários de Intenção Estratégica
adoptados pela PT e TEF

	PT	TEF
	Estratégia Geográfica Focalizada (nicho)	Estratégia de Globalização
Vantagens	• Menor consumo de recursos (humanos e financeiros), especialmente para uma empresa relativamente pequena como a PT • Menores “custos de transacção”: menos estruturas de reporte e controlo • Menor dispersão do focus da gestão da empresa	• Maiores economias de gama • Maiores economias de escala • Maior dispersão de risco (e.g. cambial, operacional,...)
Desvantagens	• Menores economias de escala • Menor dispersão de risco (e.g. cambial, operacional,...)	• Maior dispersão do focus da gestão da empresa • Maiores “custos de transacção”: mais estruturas de reporte e controlo

Mas será a Estratégia de Focus da PT incompatível com a Estratégia de Globalização da TEF, de tal forma que possa pôr em causa a Parceria?

Aparentemente não existem razões para as duas estratégias serem incompatíveis, como se verifica pelas reacções de um representante da PT às recentes aquisições da TEF na América Latina: “...independentes e não põem em risco a Parceria no Brasil...”. Se o “foot-print” geográfico de ambas as empresas for coincidente ou complementar podem mesmo existir economias de gama entre as empresas. Os problemas que podem advir desta divergência de estratégia de internacionalização serão analisados no último capítulo.

Por último, e conforme definido no Modelo de Análise do Padrão de Internacionalização, importa verificar se o padrão da PT e da TEF foi influenciado por efeitos de Mimetismo e se estes efeitos influenciaram o seu padrão de internacionalização. De facto, verifica-se a existência de mimetismo e da sua influência no padrão de internacionalização dado que:

- A entrada nas Alianças Globais, antes de 1998, tal como a maioria dos operadores de referência na altura, indicia Mimetismo Institucional, ou seja as empresas entraram nestas alianças numa tentativa de *follow the líder* julgando serem estratégias de sucesso;
- A repetição da Parceria entre a PT e a TEF em Marrocos também incidia Mimetismo interno dado que, como a Parceria no Brasil estava a dar sucesso, deveria ser repetida em Marrocos.
- Por último, o facto de nenhum dos parceiros ter abandonado as Parcerias como modo de entrada em mercados estrangeiros (tendo mesmo aumentado o peso das Parcerias como modo de entrada, no caso da PT) prova o efeito que o sucesso de uma determinada acção/estratégia tem em iniciativas futuras (Mimetismo interno).

3ª PARTE

7. Estratégia para o Brasil

Até 1996, o mercado de telecomunicações brasileiro era um monopólio de duas holdings estatais a operar em regiões exclusivas: CRT Holding (inclui CRT a operar na região de Rio Grande do Sul) e Telebrás Holding (inclui 8 empresas a operar em 8 regiões distintas). Em 1997, a Telebrás era a 17ª maior empresa de telecomunicações do Mundo com receitas a ascenderam a mais de 14 mil milhões de USD nesse ano (Tabela 34).

Tabela 34

Alguns indicadores das maiores empresas de telecomunicações mundiais em 1997

Rank		Operador (País)	Receitas		Resultado Líquido		Empregados	
97	96		Total (Milhões USD)	Variação (96-97)	Total (Milhões USD)	Variação (96-97)	Total (mil)	Variação (96-97)
1	1	NTT (Japão)	71.591	7.1%	2.196	15.3%	226.0	-0.4%
2	2	AT&T (US)	51.319	1.5%	4.638	-21.5%	127.8	0.9%
3	3	Deutsche Telekom (Alem.)	37.694	7.1%	1.843	87.9%	216.0	-5.9%
4	16	Bell Atlantic (US)	30.194	3.6%	2.455	-27.8%	62.6	1.3%
5	5	BT (K)	26.277	4.7%	2.908	-17.6%	124.7	-2.2%
6	4	France Télécom (França)	26.174	3.6%	2.482	605.4%	165.0	0.2%
7	14	SBC (US)	24.856	6.0%	1.474	-55.0%	118.3	7.7%
8	7	Telecom Italia (Itália)	24.204	9.9%	1.949	12.5%	126.1	-0.2%
9	6	GTE (US)	23.260	9.0%	2.794	-0.1%	114.0	11.8%
10	8	Bell South (US)	20.561	8.0%	3.261	13.9%	81.0	-0.3%
11	9	MCI (US)	19.653	6.3%	149	-87.6%	60.0	8.5%
12	12	DGT (China)	17.154	1.5%	...	...	467.7	-2.8%
13	11	Ameritech (US)	15.998	7.2%	2.296	7.6%	74.4	12.4%
14	10	Telefónica (Espanha)	15.577	17.8%	1.253	18.6%	92.2	0.0%
15	17	US West (US)	15.235	18.0%	697	-40.8%	67.5	-2.6%
16	13	Sprint (US)	14.874	5.9%	953	-19.5%	49.0	2.1%
17	18	Telebras (Brasil)	14.158	23.7%	3.493	42.1%	87.3	-2.5%
18	19	Telstra (Australia)	11.915	4.9%	1.205	-29.8%	66.1	-13.6%
19	22	DDI (Japão)	8.927	15.9%	63	...	...	...
20	23	KPN (Holanda)	7.671	8.4%	962	9.4%	32.7	1.3%

Fonte: International Telecommunication Union, PTO Database. ITU, 2001.

Em 1996, o Estado Brasileiro vendeu 85% da CRT Holding à TEF mas, a TEF tinha pouca latitude de gestão. Tratou-se de um acto isolado de liberalização, com pouco impacto no espectro competitivo da altura, dado que 99% do mercado ainda era um monopólio do Estado. O grande momento de liberalização ocorreu em Julho de 1998, com a privatização da Telebrás Holding (Telebrás). A Telebrás foi dividida em oito empresas regionais móveis (Banda A), três empresas fixas e um operador de longa distância. A privatização destas doze empresas foi realizada através de um leilão competitivo de uma posição de controlo nestas empresas. Ao mesmo tempo do leilão Telebrás, a Anatel leiloou também 12 novas licenças para segundos operadores móveis (Banda B), por forma a aumentar a concorrência em cada região.

A terminologia Banda A e B foi utilizada na altura, mantendo-se até aos dias hoje, para identificar que empresas operavam numa determinada banda de frequência móvel (media em Mhz).

A PT e a TEF entraram em Parceria neste mercado, adquirindo várias empresas da ex holding Telebrás neste leilão. Que características do mercado brasileiro terão influenciado a entrada neste mercado? Qual a estratégia seguida face aos condicionalismos regulatórios e competitivos deste mercado?

7.1. Análise do mercado brasileiro de telecomunicações Móveis em 1997/1998

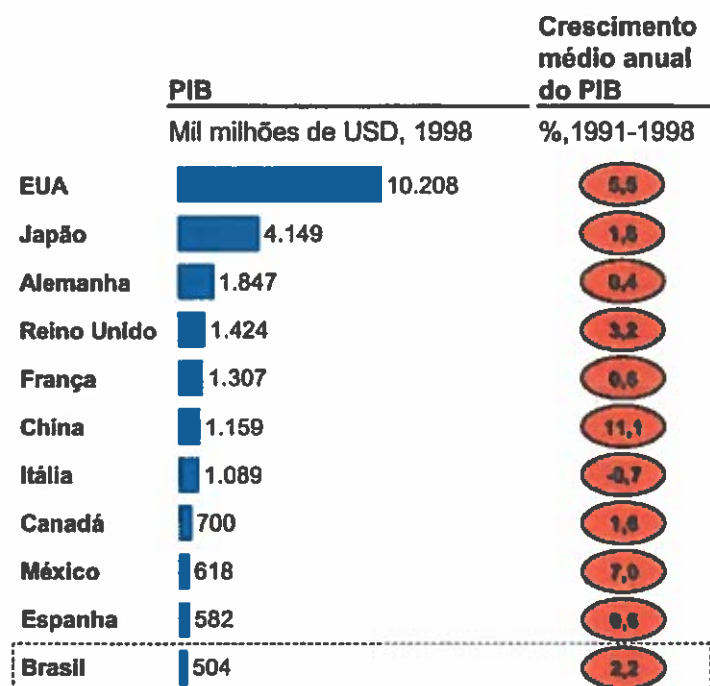
Antes de se efectuar a análise do mercado de telecomunicações móveis brasileiro importa avaliar a envolvente económica, social e política do Brasil em 1997/1998 e como esta envolvente influenciou a decisão de entrada da PT e da TEF neste país.

O PAÍS

Ao nível dos Factores Económicos, como se pode ver na Figura 44, o Brasil apresentava-se como uma economia de grandes dimensões (em 1998 a economia brasileira era a 11ª maior do mundo em termos de PIB total) e com potencial de crescimento elevado (5ª maior economia em termos de crescimento médio do PIB).

Figura 44

Comparação do PIB total e crescimento do PIB do Brasil com vários países

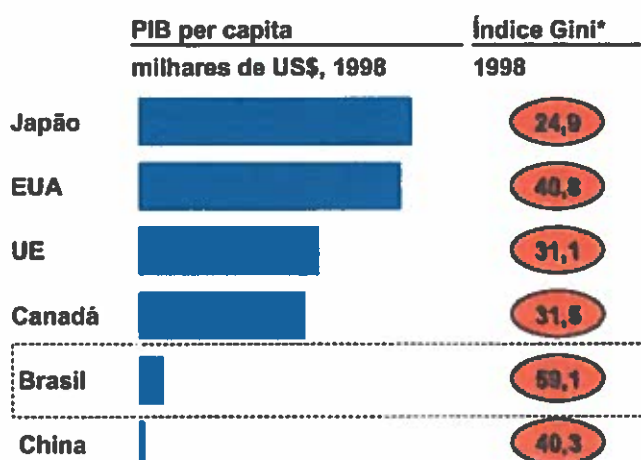


Fonte: IBGE, IPEA, IMF – World Economic Outlook (Abril 2002)

Contudo, a atractividade económica do Brasil é também afectada negativamente por: elevados índices de inflação, elevada volatilidade da taxa de juro, baixo PIB per capita, elevados níveis de concentração da riqueza (Índice Gini: 59, 4ª maior do Mundo) e elevados índices de pobreza (33% da população estava abaixo do limiar de pobreza). Alguns destes indicadores estão apresentados na Figura 45.

Figura 45

Comparação do PIB per capita e Índice de Gini do Brasil e outros países



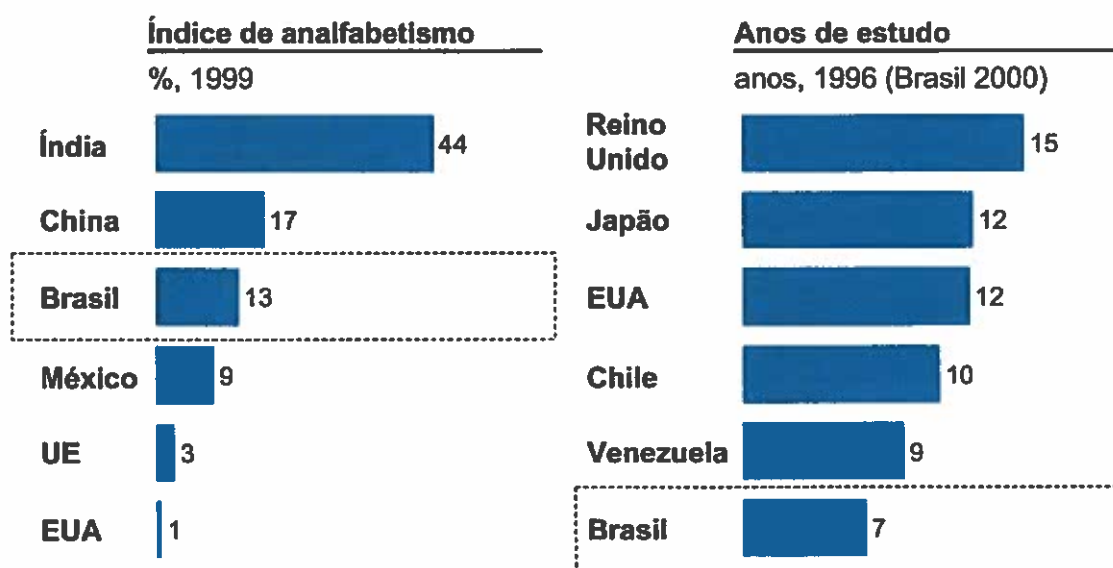
Fonte: IBGE, IPEA, United Nations (Human Development Indicators)

Adicionalmente, apesar da rede de transportes (estradas, ferrovias, hidrovias, portos, aeroportos) cobrir todo o país, esta necessitava de investimentos continuados para satisfazer as necessidades logísticas e de deslocamento de pessoas. O sector energético estava desenvolvido (hidro-eléctrica, petróleo, gás natural) embora com necessidade de adequação de capacidade para as necessidades de crescimento do país.

Os Factores Sociais afectavam negativamente a atractividade do Brasil dado que, como se pode ver na Figura 46, apresentava a 3ª maior taxa de analfabetismo do Mundo (13% da população) e uma das mais reduzidas médias de anos de estudo (7 anos). Isto implicava uma necessidade por parte das empresas estrangeiras em destacar um elevado número de expatriados para gerir as operações neste país e investir na qualificação de mão-de-obra brasileira.

Figura 46

Comparação do índice de analfabetismo e anos de estudo do Brasil e outros países



Fonte: Unesco, OECD, CEPAL – Panorama Social na Am. Lat., IBGE

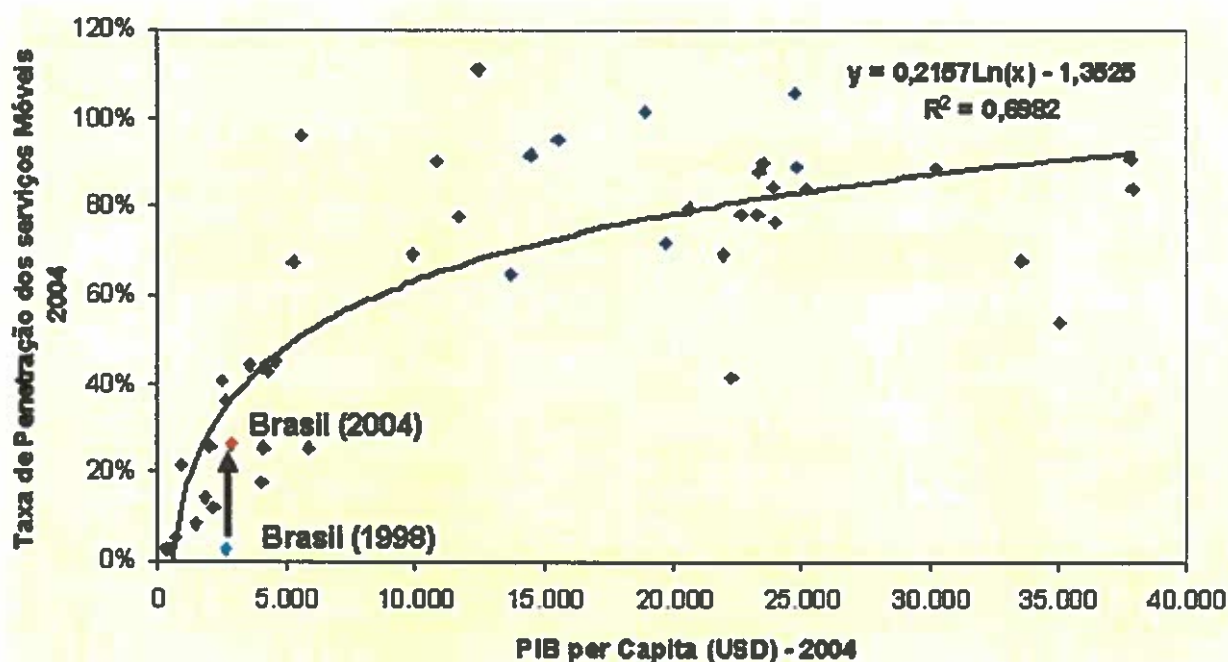
Por último, os Factores Políticos do Brasil em 1998 ainda se apresentavam como preocupantes para empresas estrangeiras que quisessem investir. Devido ao historial recente de conjuntura política no país (corrupção) e instabilidade governamental latente, o investimento estrangeiro não tinha muitas garantias quanto á manutenção dos compromissos por parte dos governantes brasileiros.

O MERCADO DE TELECOMUNICAÇÕES MÓVEIS

O mercado de telecomunicações móveis brasileiro em 1997/1998, devido ao facto de existir apenas uma empresa (a Telebras, 100% detida pelo Estado Brasileiro) a operar no mercado em todo o país, apresentava um baixo nível de saturação do mercado (medido pela relação estatística entre o PIB per capita e o nível de penetração do serviço de telecomunicações móveis nesse país) como se pode ver na figura 47. Este facto tornava este mercado bastante atractivo à entrada de novas empresas.

Figura 47

***Relação entre as taxas de penetração móvel
e o PIB per capita de diversos países***



Fonte: ITU (2004). World Bank. Brasil 1998 sem efeito cambial

De facto, na perspectiva do entrante, este mercado era atractivo dado que a totalidade do mercado potencial ainda não tinha sido capturado, como seria de esperar, dada a falta de incentivos em descer os preços por parte da única empresa existente em 1997 (monopolista). Em 2004 os valores de penetração dos serviços de telecomunicações móveis já se encontravam mais próximos da curva de tendência, sem ter havido aumento significativo do poder de compra da população (deslocamento ao longo da curva), o que permite concluir

que a parcela de mercado por satisfazer, em 1998, diminuía devido ao efeito da concorrência (descida de preços).

Adicionalmente, temos de ter também em conta a análise dos seguintes factores do mercado de telecomunicações móveis brasileiro em 1997/1998:

A) Intensidade da concorrência (Modelo das cinco forças de Porter)

O **Poder dos Fornecedores** era médio dado que, apesar de no mercado móvel os custos de mudança de tecnologia serem elevados e existirem poucos fornecedores para a tecnologia dominante no Brasil (TDMA/CDMA), o regulador das telecomunicações brasileiro (Anatel) previa dar incentivos às empresas na migração para a tecnologia GSM, o que diminuiria o poder fornecedores TDMA/CDMA.

O **Poder dos Clientes** era baixo porque os clientes tendem a ser bastante atomizados, sem grande capacidade de exercer pressão junto do operador de telecomunicações para reduzir os preços.

A **Ameaça de Produtos Substitutos**, em 1997/1998, era baixa (ao contrário de hoje³) dado que a única tecnologia (VSAT), que na altura representava alguma possibilidade de substituir a tecnologia móvel, era limitada no número de serviços que poderia prestar e nos níveis da cobertura geográfica. Não representava portanto uma ameaça aos operadores móveis.

O **Potencial de Novas Entradas** era elevado, em consequência do processo de liberalização do mercado e privatização do incumbente que, em 1998, se iniciava. Efectivamente, o regulador brasileiro de telecomunicações pretendia, entre 1998 e 2001, permitir a entrada de 20 novas empresas através da privatização do incumbente (Telebrás) ou emissão de novas licenças.

A **Rivalidade Entre Concorrentes Actuais** era baixa dado que o mercado móvel brasileiro era um monopólio do Estado. Como consequência os preços eram elevados e a qualidade era reduzida, implicando, como vimos na Figura 47, níveis de saturação do mercado reduzidos.

Desta análise podemos afirmar que a intensidade da concorrência no mercado de telecomunicações móveis no Brasil, nos anos de 1997 e 1998, era reduzida/média, tendo, contudo, tendência a aumentar com o evoluir do processo de liberalização.

³ As restantes tecnologias (Wifi ou WLL) que hoje são uma ameaça ao móvel eram desconhecidas na altura

B) Dimensão do mercado

A dimensão populacional do país (175 milhões de habitantes e o 5º maior país em população em 1997) e do mercado móvel na altura (o maior da América Latina em 1997, como se pode ver na Figura 48) tornava-o bastante atractivo á entrada de novas empresas, mas o baixo poder de compra da população (PIB per capita cerca de 3.500 USD anuais em 1997) limitava o crescimento do mercado para além dos 40% de taxa de penetração, como vimos na Figura 48.

A importância da dimensão e potencial de crescimento do mercado Brasileiro foram várias vezes referidas por representantes da PT e da TEF, bem como por Duane Ackerman CEO da Bellsouth, empresa norte-americana de telecomunicações que também decidira entrar neste mercado: “O tamanho do mercado e potencial de crescimento (do Brasil) são importantes” (Harbison et al, 1998).

Figura 48

Evolução do número de clientes móveis na América Latina entre 1997 e 2003



Fonte: ITU 2002 e 2004

Em conclusão, da análise da intensidade da concorrência e da dimensão do mercado, podemos dizer que o mercado de telecomunicações móvel brasileiro, em 1997/1998, era bastante atractivo.

De facto, desde 1998 que o Brasil tem atraído elevados montantes de Investimento Directo Estrangeiro (3,8% e 2,6% do total de IDE Mundial em 1998 e 2000, respectivamente - UNCTAD e FDI/TNC Database), em particular a indústria de telecomunicações, com 10% e 33% do IDE no Brasil, em 1998 e 2000 respectivamente (Banco Central do Brasil). Portugal e Espanha, essencialmente via PT e Telefónica, foram os países que mais investiram nesta indústria representando mais de 43% do IDE em telecomunicações no Brasil no ano 2000.

7.2 Estratégia da Parceria PT/TEF e a influência das alterações regulamentares

Apesar de, em 1996, ter ocorrido a privatização da empresa de telecomunicações brasileira CRT, esta decisão não passou de um acto isolado, sendo que o verdadeiro momento de liberalização do mercado de telecomunicações brasileiro ocorreu em 1998 com o leilão das 12 empresas (8 móveis, 3 fixas e 1 de longa distância) que faziam parte da holding Telebrás. Este leilão passaria a ser conhecido como “Leilão Telebrás”. Cada uma das empresas móveis operava em regime de monopólio em apenas uma das 8 “regiões de telecomunicações” do país, conforme se pode ver na Figura 49. Os operadores fixos encontravam-se repartidos em 3 regiões maiores (Norte, Sul e S.Paulo), correspondendo a região Norte à área a azul escuro e branco, a região S.Paulo à área a cor-de-rosa e a área Sul correspondendo a todas as restantes regiões.

Figura 49

Definição das “regiões de telecomunicações” brasileiras em 1998



Fonte: Anatel

A privatização destas doze empresas foi realizada através de um leilão em carta fechada de uma posição de controlo nestas empresas. Contudo, para evitar posições de domínio de mercado por parte de qualquer empresa, o regulador das telecomunicações Brasileiro (Anatel) impôs um conjunto de regras para o leilão, tomando difícil que qualquer empresa no curto prazo atingisse predominância nacional:

- (1) Cada empresa a privatizar continuaria a só poder operar na região que lhe fosse destinada;
- (2) A aquisição de uma empresa fixa impossibilitava a aquisição de uma empresa móvel (Banda A), na mesma região. Esta regra mantém-se válida até a empresa fixa atingir os níveis de performance exigidos pela Anatel, em termos de linhas instaladas e número de queixas, por exemplo;
- (3) Os negócios fixos foram divididos em grupos de licitação distintos e os candidatos potenciais poderiam apenas entregar uma proposta para um dos grupos.

Ao mesmo tempo do Leilão Telebrás a Anatel emitiu licenças para segundos operadores móveis (Banda B), via Start-Up's, como forma de aumentar a concorrência em cada região.

Era então possível, em 1998, entrar no mercado de telecomunicações brasileiro através da aquisição de empresas no Leilão Telebrás (privatização da ex holding estatal Telebrás ou também chamadas Banda A) ou através da aquisição de uma licença para um segundo operador móvel (Banda B). As principais vantagens e desvantagens de cada opção encontram-se na Tabela 35.

Tabela 35

Vantagens e desvantagens do Leilão Telebrás versus Leilão Bandas B

	Vantagens	Desvantagens
Leilão Telebrás (Privatização)	• Vantagens de ser primeiro • Rede já instalada (concorrente demoraria pelo menos 12 meses a ter rede equivalente); • Canais de distribuição de elevada dispersão já disponível; • Maiores externalidade de rede devido ao maior número de clientes.	• Ineficiências de incumbente estatal • Rede ultrapassada tecnologicamente (TDMA) e de fraca qualidade (14% de congestionamento médio, acima do valor de referência de 5%); • Excedentes de pessoal e postura comercial pouco habituada à concorrência.
Leilão Bandas B (Start-Up)	• Sem ineficiências de incumbente estatal • Escolha de tecnologia mais avançada (possibilidade de escolher GSM); • Estrutura interna mais eficiente.	• Menores externalidades de rede; • Falta de <i>Brand Awareness</i>.

Com esta oportunidade de entrar no mercado brasileiro, e no seguimento do “Acordo de Alinhamento Estratégico” de 1997, a PT e a TEF definiram como objectivo obter liderança ao nível nacional no mercado móvel. Adquirir o operador fixo na região mais importante do Brasil (Telesp Fixa) fora também definido como um objectivo paralelo. Para sustentar esta estratégia a PT e a TEF decidiram adquirir participações em operadores incumbentes no Leilão Telebrás em 1998, em vez de adquirir licenças Banda B, sustentando esta decisão nos factores descritos na Tabela 35, mas também nos outros vectores de possível vantagem competitiva que poderiam ter face à concorrência:

- A experiência da PT e da TEF em mercados de telecomunicações mais exigentes e evoluídos ajudariam a eliminar as ineficiências das empresas adquiridas;
- O sucesso do Mimo em Portugal (conceito inovador de sistema pré-pago inventado pela PT) como forma de massificar o acesso aos serviços de telecomunicações;
- Proximidade cultural e linguística;
- Relações institucionais Luso-Brasileiras.

Por forma a contornar as regras impostas pelo regulador que impediam que um único accionista controlasse um operador fixo e móvel, ao mesmo tempo, na mesma região, a PT e a TEF decidiram criar duas JVs (controladas por cada um dos parceiros) que teriam como objectivo apresentar uma proposta para o operador fixo e outra para o operador móvel em S. Paulo (a área mais atractiva do Brasil):

- A JV1 (64% PT e 36% TEF) fez a proposta para aquisição da Telesp Celular (operador móvel); e
- A JV2 (TEF 77% e PT 23%) fez a proposta para aquisição da Telesp Fixa (operador fixo).

Este acordo mostrou-se sustentável, apesar da estrutura do leilão (*First Bid Sealled Bid Auction*) não incentivar a sustentabilidade de coligações, dado que os comportamentos não eram observáveis e não existia medo de retaliação. De facto no momento do leilão nenhum dos parceiros quebrou o acordo licitando na mesma região para a mesma empresa.

Para complementar o “foot-print” a TEF decidiu igualmente apresentar uma proposta isolada em outras regiões, apenas para as empresas móveis.

No final, a JV1 pagou 3,6 mil milhões BRL (3,0 mil milhões USD) pela Telesp Celular e a JV2 pagou 5,9 mil milhões BRL (4,9 mil milhões USD) pela Telesp Fixa.

A TEF pagou, adicionalmente pelas suas operações móveis (Teleleste e Telesudeste) cerca de 1,8 mil milhões BRL (1,5 mil milhões USD).

Contudo, estas JV's seriam posteriormente canceladas, devido a pressões regulatórias. A participação da PT e da TEF em cada uma das empresas brasileiras após, o Leilão Telebrás e a separação das JV's, encontram-se na Tabela 36.

Tabela 36

Empresas detidas pela PT e TEF no Brasil em Dezembro de 1998

Parceiro	Empresa controlada	Região	Valor Aquisição (mil milhões BRL)
Portugal Telecom	Telesp Celular (Móvel)	S.Paulo	3,6
Telefónica	TeleLeste (Móvel)	Bahia e Sergipe	0,4
	Telesudeste (Móvel)	Rio de Janeiro e Espírito Santo	1,4
	CRT Celular (Móvel)	Rio Grande do Sul	0,7
	Telesp (Fixo)	S. Paulo	5,9

Com a impossibilidade, de após o leilão, formarem uma Parceria mais estável, devido á imposição do regulador em separar a Parceria que se tinha formalizado na JV1 e JV2, a PT e a TEF foram obrigadas a guiar-se por um conjunto de “Regras tácitas” entre si para que a Parceria não fosse quebrada entretanto:

- (1) Tentar obter liderança nas regiões onde já actuavam (e.g. Rio de Janeiro, S. Paulo,...) e maximizar a cobertura da rede;
- (2) Entrar em novas regiões, mais populosos e com o PIB per capita mais elevado (Paraná e Sta Catarina e Rio Grande do Sul);
- (3) Proliferação em mercados de produtos complementares (PT no mercado móvel e a TEF no mercado móvel e fixo);
- (4) Não concorrência directa entre os parceiros no mercado;
- (5) Procurar estar presente em outras fases da cadeia de valor (e.g. participação em empresas de media ou Internet– IOL ou no jornal Folha de S. Paulo por exemplo).

A PT e a TEF compreenderam que ganhariam mais se continuassem a juntar esforços, respeitando as “regras tácitas”, do que se confrontando directamente neste mercado. Concordaram na “divisão do território” brasileiro, levando a que cada parceiro entrasse em diferentes regiões por forma completar o “puzzle” necessário à liderança nacional. Esta decisão dos parceiros foi justificável, dada a dimensão do país e os constrangimentos regulatórios que impunham elevadas barreiras ao domínio do mercado nacional, por apenas uma empresa.

Mas estas regras tácitas não eram fáceis de seguir dadas as pressões regulamentares e concorrenciais existentes que punham em risco a Parceria.

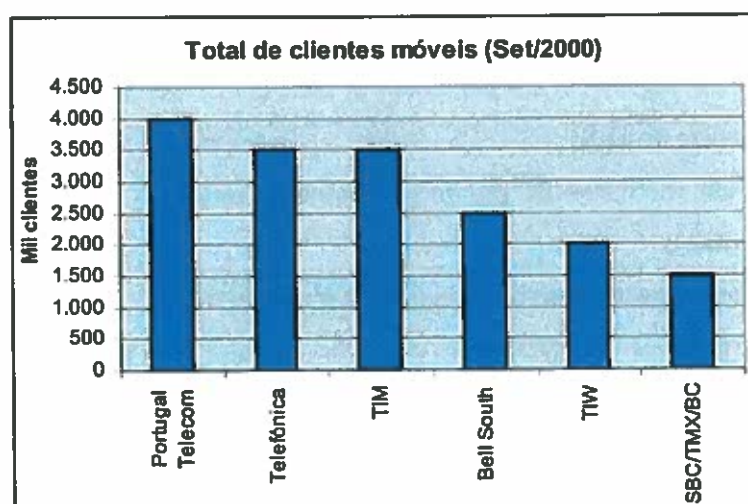
As pressões regulamentares eram de duas naturezas. A primeira, já referida no capítulo anterior, deve-se à impossibilidade de formar, desde 1998, uma Parceria mais formal e, a segunda, devido ao regime legal bastante restritivo de práticas concertadas no mercado brasileiro.

As pressões competitivas existiam porque, aquando do Leilão Telebrás e da venda de outras licenças, o mercado de telecomunicações brasileiro foi alvo de entrada por parte das mais importantes empresas de telecomunicações [MCI/Worldcom (US), Bellsouth (US), TIM (Itália) e TIW (US)] que detinham um Know-How tecnológico superior ao da PT e da TEF.

Outra fonte de pressão competitiva foi o facto de, como se pode ver na Figura 50, dois anos após o leilão Telebrás ainda não existia um líder claro no mercado nacional dado que as três maiores empresas tinham quotas de mercado semelhantes. Nesta altura, nem a PT nem a TEF poderiam alcançar liderança no mercado sozinhas e a Telecom Itália (TIM) estava ligeiramente atrás, logo a Parceria poderia estar em risco, pelo facto da PT e a TEF poderem romper o acordo e juntar-se à TIM, por exemplo.

Figura 50

Número de clientes móveis em Setembro de 2000



Fonte: PT Press Release

No ano 2000 a Anatel, alterou novamente o cenário regulamentar, permitindo agora concorrência, ao nível nacional, no mercado móvel. Este novo regulamento permitia a cada empresa Banda A (ex-Telebrás) escolher um de dois tipos possíveis de expansão nacional (fora da região pré-destinada no leilão Telebrás):

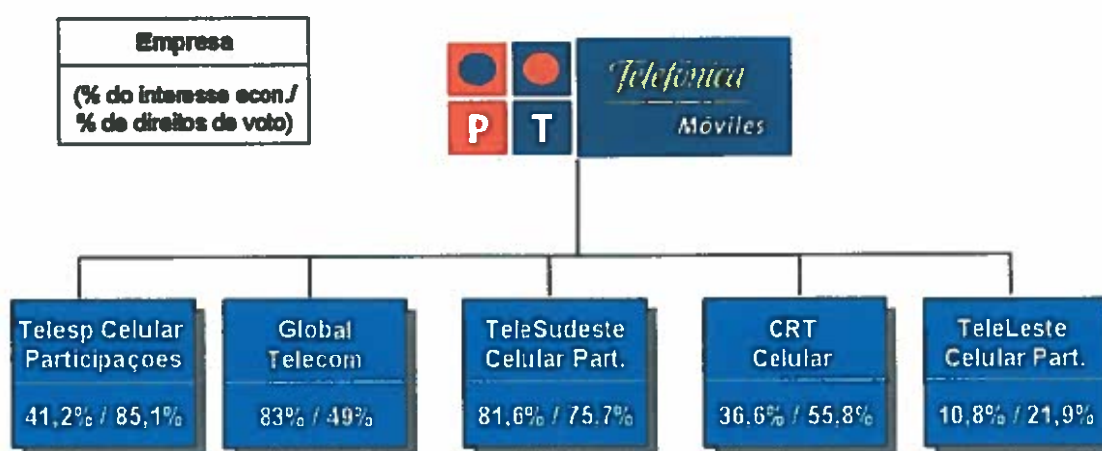
- (1) Entrar no Sistema SMP: Compra de licenças (Banda C, D ou E) em uma ou mais regiões, obrigando à criação de uma rede de telecomunicações de raiz nessas regiões (“start-up”) ou;
- (2) Continuar no anterior sistema SMC: Aquisição ou Parcerias com empresas da Banda A ou B já instaladas noutras regiões.

Face a esta alteração regulamentar a PT e a TEF decidiram continuar no sistema SMC como forma de competir ao nível nacional, adquirindo outras empresas e entrando em Parceria:

- No ano 2000 a PT adquiriu outro operador móvel na região de Paraná e Sta Catarina (Global Telecom) por 900 milhões de BRL; e
- Em 2001, após a operação fixa da TEF em S. Paulo ter atingido os níveis de performance exigidos pela Anatel, a PT e a TEF criariam uma JV 50/50 chamada, VIVO (Figura 51), que combinava todos os activos móveis dos parceiros no Brasil.

Figura 51

Organigrama empresarial da Vivo



A VIVO foi constituída como uma JV 50/50 com a seguinte estrutura que representam essa partição accionista:

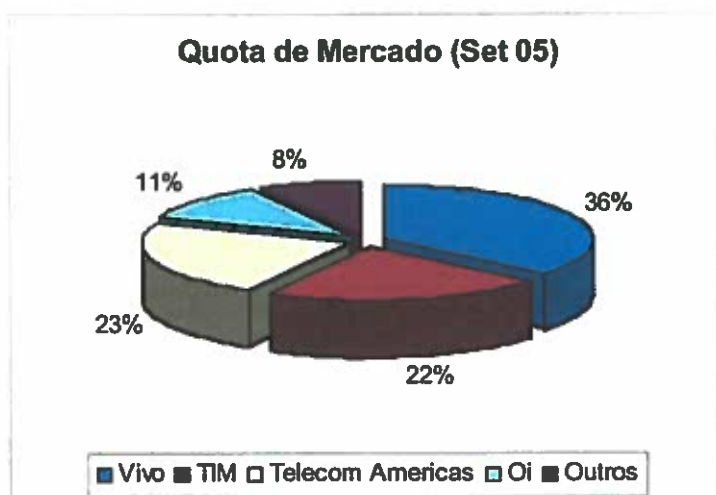
- a) Conselho de Administração: Repartição paritária dos lugares onde PT nomeia o CEO e a TEF nomeia o *Chairman*;
- b) Directores de 1ª Linha: Repartição paritária;
- c) Arbitragem: Em caso de impasse nas decisões mais importantes foi instituído um conselho de “Wise people” nomeados por ambas as partes, que deverá resolver este impasse;

d) Mecanismos de saída: Em caso de dissolução da Parceria os activos respectivos (empresas fundidas) serão devolvidos aos sócios, existindo direito de preferência caso um dos sócios deseje vender a sua participação.

Com a constituição da VIVO, o objectivo de liderança de Mercado foi alcançado logo em 2001 com 40% de quota de mercado (a segunda maior empresa tinha cerca de 12% do mercado) tendo mesmo aumentado para 45% em 2003 devido a aquisições adicionais (TCO no Rio Grande do Sul, adquirida por 350 milhões BRL) e o crescimento orgânico. Contudo, as pressões competitivas e o facto de a Vivo ainda não ter uma presença em 100% do território brasileiro, têm levado a uma descida da quota de mercado da Vivo, que em Setembro de 2005 se situava em 36% (Figura 52). Contudo nas regiões onde actua a Vivo continua a ter uma quota superior a 45%, posição bastante destacada face aos seus concorrentes.

Figura 52

Quota de mercado no mercado móvel brasileiro em Setembro de 2005



Fonte: Vivo Fact Sheet Setembro de 2005

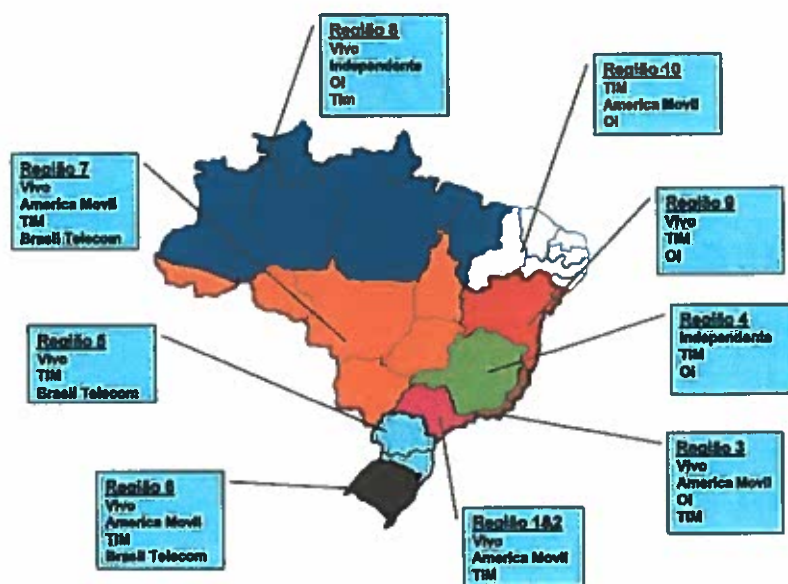
Ao nível da evolução do ambiente regulamentar brasileiro, verificou-se que este condicionou a estratégia de várias empresas internacionais de telecomunicações que decidiram entrar no país, especialmente, aquelas que usaram Parcerias como a PT e a TEF.

Primeiro, a Anatel liberalizou o mercado com o intuito de criar concorrência entre as empresas, (beneficiando os consumidores com a descida de preços e melhoria da qualidade dos serviços) evitando posições de domínio nacional de mercado por parte de qualquer empresa.

Depois, contudo, a Anatel implementou algumas medidas que já possibilitavam a criação de grandes empresas a nível nacional. Estas alterações regulamentares, um exemplo internacionalmente reconhecido, proporcionou ao Brasil tornar-se na maior indústria de telecomunicações da América Latina, promovendo, ao mesmo tempo a passagem de uma situação de monopólio para uma situação de plena concorrência no mercado (Figura 53).

Figura 53

Empresas presentes no sector de telecomunicações móveis brasileiro em 2004



Em suma, ao nível da Parceria entre a PT e a TEF, apesar do falhanço da Aliança Global Concert (onde ambas as empresas participaram) e apesar de todas as pressões regulamentares e concorrenciais no Brasil, que poderiam ter acabado com a Parceria, a PT e a TEF continuaram a seguir uma estratégia comum para o Brasil, dado pensarem ainda ser uma estratégia de sucesso.

Esta Parceria obteve a liderança no mercado de telecomunicações móveis brasileiro (36% de quota de mercado em 2005), tendo contribuído para tal uma rápida expansão no território (Figura 54), onde, em 1998, a Parceria apenas estava presente em 3 regiões de concessão de rede de telecomunicações (cerca de 5 regiões administrativas). No final de 2004 passam a estar presente em 8 regiões de concessão de rede de telecomunicações (cerca de 20 regiões administrativas).

Figura 54

Evolução da cobertura geográfica da Parceria



Fonte: Relatórios e Contas, Portugal Telecom

Esta estratégia da Parceria para o Brasil teve quatro estágios de evolução que se resumem na Figura 55:

Figura 55

Evolução da estratégia de entrada da PT e TEF no Brasil

LIDERANÇA NO MERCADO



O primeiro estágio da Parceria (antes de 1998) foi caracterizado pela definição e alinhamento de objectivos comuns entre os parceiros. Efectivamente, com os “Acordos de Alinhamento Estratégico” e a entrada da PT e da TEF na Aliança Concert que ocorrera dois anos antes, ambas as empresas já tinham iniciado um trajecto de aproximação. Esta aproximação, após o insucesso da estratégia inicial que consubstanciava as anteriores alianças, não foi quebrada, tendo sido reforçada no sentido da formalização de alcançar a Liderança no mercado Fixo e Móvel no Brasil, alavancado na utilização de *Best Practices* de cada um dos parceiros.

O segundo estágio foi a preparação e o momento do Leilão Telebrás, em 1998, onde os parceiros tiveram de se coordenar na licitação, não competindo para a mesma empresa e garantindo uma presença forte nas regiões de maior potencial. Dado se tratar de um *First Bid Sealled Bid Auction* a possibilidade de quebra do acordo era grande, mas, mesmo assim, ambos os parceiros honraram o acordo.

O terceiro estágio, que durou desde 1999 a 2001, foi caracterizado pela utilização de regras tácitas de actuação dos parceiros neste mercado (trajectória de liderança, não competição directa no mercado e complementaridade). Contudo, face á debilidade do acordo, era possível a qualquer um dos parceiros quebrar este acordo escolhendo outro parceiro. Tal não aconteceu.

O último estágio da Parceria, iniciou-se em 2001 e mantém-se até aos dias de hoje. Trata-se do período de constituição da Joint-Venture Vivo, que permitiu a obtenção da tão desejada liderança no mercado e, ao mesmo tempo, a optimização das sinergias dos parceiros e o crescimento das operações via M&A.

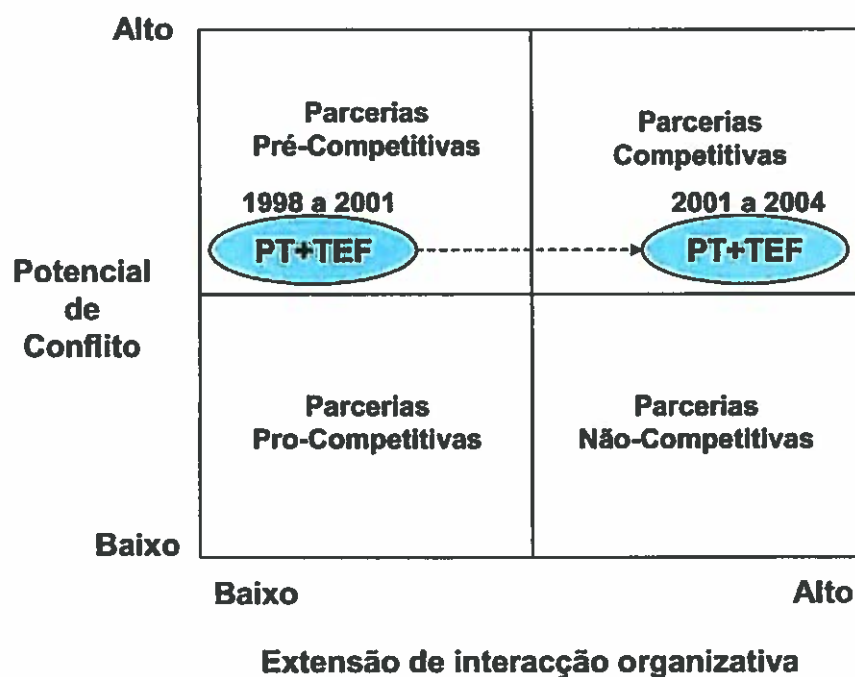
Relativamente à definição do tipo de Parceira a PT e a TEF podemos dizer que:

- a) Objectivo: Entrar no mercado brasileiro tentando rapidamente obter liderança no mercado móvel;
- b) Forma: Primeiro, via Joint-Ventures de entrada (JV1 e JV2), depois, “regras tácitas” (aliança informal) e, finalmente, via uma única Joint-Venture (Vivo);
- c) Tipologia Competitiva: Até á formação da Vivo, em 2001, a tipologia competitiva da Parceria era de tipo Pré-Competitiva, dado que o grau de interacção organizativa era reduzido (ambos os parceiros actuavam isoladamente, apenas se guiando por uma estratégia complementar de domínio geográfico). Com a formação da Vivo os parceiros foram obrigados a uma maior interacção organizativa definindo, no dia a dia, a evolução da Parceria entretanto constituída na forma de Joint-Venture. O potencial de conflito é elevado entre os parceiros dado que: no mercado de origem de cada um dos parceiros mantém-se como potenciais ameaças de entrada e, no mercado brasileiro, o facto da TEF ainda ter a operação fixa fora do

âmbito da Parceria Vivo, traz alguma tensão á relação, em virtude da operação fixa concorrer em alguns segmentos de mercado, com a Vivo (Figura 56).

Figura 56

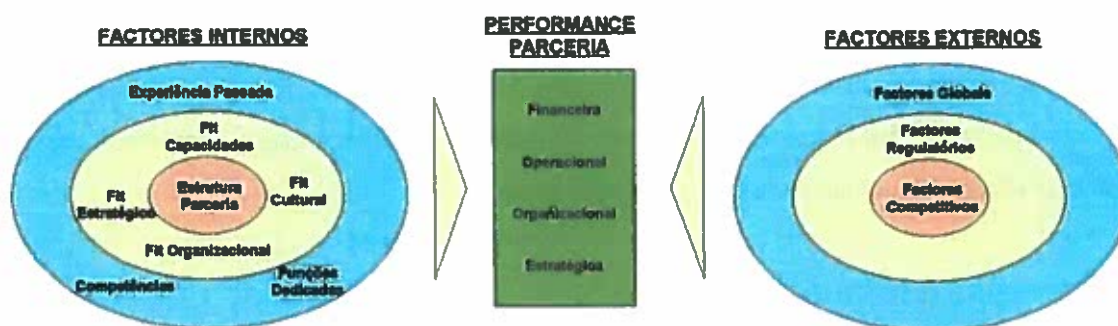
***Evolução da tipologia Competitiva da Parceria entre a PT e a TEF
entre 1998 e 2004***



8. Análise da Parceria entre a Portugal Telecom e a Telefónica

Sendo que a estratégia de entrada da PT e da TEF, como vimos, assenta numa Parceria, importa agora analisá-la em termos de motivações, factores e medidas de sucesso, que será feita neste capítulo utilizando para tal o Modelo de Análise de Parcerias, que se resume na Figura 57.

Figura 57
Modelo de Análise de Parcerias



Posteriormente, serão identificados os riscos para a Parceria e para os parceiros da persecução desta estratégia, focando-se a forma de os mitigar.

8.1 Motivações para o aparecimento da Parceria

Identificaram-se sete motivações para a constituição da Parceria entre a PT e a TEF: (1) Dimensão das empresas, (2) Facilitar/acelerar a entrada no mercado e reduzir os custos de entrada, (3) Defesa, antecipação e redução da concorrência, (4) Ultrapassar barreiras legais, (5) Maximizar presença comercial, (6) Reduzir riscos e (7) Economias de escala e de gama.

Dimensão das empresas

“Parcerias para ultrapassar as limitações decorrentes da dimensão” (Eng^o Paulo Fernandes, Administrador da PT em AIP, 2004). A PT era, em 1997, uma empresa de pequena dimensão ao nível mundial pelo que sozinha teria dificuldades em alcançar a liderança e maximização da cobertura geográfica em mercados de grande dimensão, como o Brasil. Isto devia-se, especialmente, aos grandes esforços financeiros e

operacionais necessários (o domínio do mercado brasileiro móvel implicaria um investimento equivalente a mais de 3 vezes o seu volume de negócios em 1997).

Facilitar/acelerar a entrada no mercado e reduzir os custos de entrada

A atribuição das licenças por parte do governo brasileiro, em 1998, foi feito em leilão competitivo (Leilão Telebrás), onde a mais alta proposta entregue (em envelope fechado) ganharia o leilão. Um acordo com a TEF, relativamente a que licenças concorrer, reduziria a concorrência a esse leilão e teoricamente o preço dessas licenças (custo de entrada).

A Parceria permitiu também partilhar os elevados custos das licenças (custo de entrada formal) considerando que o objectivo de liderança de mercado, definido pelos parceiros, exigia a compra de várias licenças em várias regiões.

Adicionalmente, a Parceria permitiu acelerar a disseminação geográfica no país dado que a alternativa seria efectuar “start-ups” nas várias regiões (Banda B), ou adquirir sozinha todas as empresas pretendidas no Leilão Telebrás (Banda A), o que seria difícil e dispendioso.

Defesa, antecipação e redução da concorrência

Aquando da liberalização dos mercados de telecomunicações português e espanhol, no início dos anos 90, a TEF era a maior ameaça para a PT, e vice-versa, devido às economias de escala e outras sinergias que poderiam ser alcançadas por ambos os parceiros, quando entrassem no mercado do outro. Uma Parceria entre eles bloquearia a possível entrada nos mercados domésticos de cada um (Defensive Agenda). Um sinal que a TEF estava interessada no mercado português era o facto da TEF já deter uma participação de 15% na empresa de paging Telemensagem Portugal.

Concretamente, no Brasil, esta Parceria teve um efeito indirecto de redução da concorrência dado que as regras tácitas da Parceria incluíam pactos de não agressão, neste mercado, entre os parceiros.

Ultrapassar barreiras legais

Outra razão para o surgimento da Parceria foi a necessidade de ultrapassar a impossibilidade legal de uma única empresa deter um negócio fixo e móvel na mesma região, bem como outras imposições legais que dificultaram a implementação de uma estratégia de liderança nacional, já referido anteriormente.

Maximizar presença comercial

Dado que o mercado de telecomunicações brasileiro estava dividido em vários mercados geográficos onde cada empresa podia operar, implicava que quando um cliente de um operador viajava para outra região este tinha de mudar de operador (roaming), o que podia mesmo implicar a troca de equipamento (dado existirem diversas tecnologias de telecomunicações no Brasil) ou a impossibilidade de acesso a alguns serviços do seu

operador de origem. Ao entrarem em Parceria a PT e TEF ultrapassariam esta dificuldade, oferecendo serviços iguais numa maior área geográfica, com a mesma tecnologia e com a mesma marca.

Reduzir riscos

Através da Parceria foi possível reduzir os riscos de entrada no Brasil dado que se dividiu o risco do projecto entre os dois parceiros, risco este bastante elevado devido ao elevado “risco país” do Brasil (BB-) conforme verificamos na Tabela 37.

O risco operacional diminui porque os elevados custos fixos de gerir uma rede de telecomunicações são partilhados entre os parceiros. Existe também um “risco tecnológico” que também é partilhado pelos parceiros. Este “risco tecnológico” derivava do facto de na altura não existir a certeza quanto ao standard tecnológico de rede móveis que iria imperar no Brasil (CDMA ou GSM).

Tabela 37

***Rating S&P da dívida externa de longo prazo,
por país em 1997, por ordem crescente de risco***

País	Rating Risco
Espanha	AA
Portugal	AA
Argentina	BB
México	BB
Brasil	BB-

Nota: AA = “Investment Rating” / BB = “Speculative Rating”

Fonte: Standard&Poors

Economias de escala e de gama

A elevada dimensão do Brasil torna a obtenção de economias de escala determinante para a obtenção de vantagem competitiva. Esta Parceria pretendia obter economias de escala através de:

- Menos actividades sobrepostas (marketing ou actividades administrativas, por exemplo);
- Maximização da infra-estrutura de rede de cada um dos parceiros (quanto maior for a rede de telecomunicações mais eficiente e menos onerosa por unidade de tempo de conversação se torna);
- Aumento do poder de mercado junto dos fornecedores (negociação de compras de materiais da PT e da TEF, em todo o Mundo, englobam as necessidades da Vivo e das restantes operações dos parceiros, diminuindo o custo unitário).

Existem também potenciais economias de gama nesta Parceria dado que a TEF tem negócios no mercado fixo e porque ambos os parceiros detêm negócios no mercado multimédia e outras actividades complementares. Por exemplo, o facto da PT deter o maior diário de S.Paulo (Folha de S. Paulo) dava acesso privilegiado à Vivo ao prévio tratamento dos conteúdos mais recentes da região de S. Paulo, evitando assim que a própria Vivo tivesse de efectuar esse tratamento (edição jornalística).

8.2 Medindo o sucesso da Parceria

Utilizando o Modelo de Análise de Parcerias atrás descrito, pretende-se avaliar o grau de sucesso da Parceria em quatro níveis de performance:

1) Performance Financeira

Com o intuito de avaliar o grau de sucesso em termos de Performance Financeira calcularam-se as Rentabilidades anormais no mercado de acções da PT e da TEF em cada um dos três momentos chave da Parceria (Tabela 38 e 39), utilizando o modelo de Hanvanich et al. (2001). Pretende-se, assim, calcular o valor que a Parceria proporcionou para os Parceiros, para tal utilizando a “Rentabilidade anormal no mercado de acções” que é o resultado da diferença entre o valor verificado das acções dos Parceiros e o valor (estatisticamente inferido) das mesmas acções caso os parceiros não tivessem entrado em Parceria.

Tabela 38

***Rentabilidade Anormal no mercado de acções para a PT
em cada um dos momentos mais importantes da Parceria***

Data	Evento	Rentabilidade anormal (média 14 dias)	Rentabilidade anormal (acumulada 14 dias)	R²
16/07/1997	Anúncio dos Acordos de Alinhamento Estratégico	-0,001%	-0,040%	63%
29/07/1998	Leilão Telebrás	0,142%	1,939%	63%
24/01/2001	Anúncio da formação da Vivo	0,052%	0,71%	75%

Tabela 39

***Rentabilidade Anormal no mercado de acções para a TEF
em cada um dos momentos mais importantes da Parceria***

Data	Evento	Rentabilidade anormal (média 14 dias)	Rentabilidade anormal (acumulada 14 dias)	R ²
16/07/1997	Anúncio dos Acordos de Alinhamento Estratégico	-0,124%	-1,908%	71%
29/07/1998	Leilão Telebrás	0,160%	2,187%	73%
24/01/2001	Anúncio da formação da Vivo	0,266%	3,67%	73%

Nota: As rentabilidades anormais diárias no mercado foram calculadas como a media da diferença entre a rentabilidade real das acções da PT e da TEF, entre 31/12/1996 e 01/01/1999 para os dois primeiros eventos e entre 24/01/2000 e 23/01/2001 para o terceiro evento, e a rentabilidade esperada caso o evento não ocorresse conforme o modelo de regressão ($R_{it} = \alpha_i + \beta_i * r_{mt}$). r_{mt} corresponde às rentabilidades reais dos índice bolsista português (PSI20 ou BVL30) e espanhol (IBEX) nos períodos em causa, α_i e β_i são os regressores específicos da PT e da TEF. Os valores da regressão foram utilizados para estimar as rentabilidades para cada uma das empresas no período de 14 dias em torno do dia do evento, ou seja 10 dias antes e 3 dias depois do dia do evento.

Como se verifica pela análise das Tabelas 38 e 39, a Parceria obteve Rentabilidades anormais positivas em dois dos três momentos mais importantes da Parceria, o que indicia existência de criação de valor para os parceiros devido à Parceria. O facto do momento do anúncio dos “Acordos de Alinhamento Estratégico” (Alianças Globais, onde se inclui a Concert) ter originado uma rentabilidade anormal negativa pode ser consequência do facto da PT e da TEF terem entrado nestas Alianças Globais já numa fase (1997) onde outras alianças deste tipo começavam a dar problemas e consequentemente o mercado de capitais reagiu negativamente.

Temos também de tomar em consideração o “risco país” quando olhamos para os resultados. Estas rentabilidades estão influenciadas negativamente pelo facto de se ter escolhido o Brasil como país alvo de entrada, dado que na altura, o mercado de capitais reagia negativamente aos investimentos na América Latina (Trillas, 2000).

Se expurgarmos estes dois efeitos, as rentabilidades anormais provenientes do anúncio das Parcerias seriam mais elevadas.

O Economic Value Added (EVA) da Parceria foi calculado tendo por base: valores de aquisição das empresas do universo Vivo incluindo a dívida líquida existente (investimento inicial), os investimentos efectuados posteriormente e o EBITDA, amortizações e investimentos destas empresas, desde o Leilão Telebrás em 1998. Os pressupostos adoptados para o modelo EVA foram os seguintes: a) 13% de WACC e

3% de crescimento anual do NOPLAT, após 2005, sendo estes valores consensuais entre a maioria dos analistas de telecomunicações e casas de investimento, b) 8% de crescimento anual do capital investido e c) manutenção da taxa de câmbio BRL/Eur após 2005.

Conclui-se que a Parceria acrescentou valor (EVA) aos parceiros, sendo este valor sido estimado em cerca de 850 milhões de euros (um acréscimo de 4% e 1% face à capitalização bolsista da PT e da TEF em 2005, respectivamente), como se pode ver na Tabela 40.

Tabela 40
Cálculo do EVA da Parceria

MM BRL	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	> 2005
EBITDA		1.298	1.759	2.003	2.865	3.747	3.628	3.656	
Amortizações		817	977	1.131	1.338	1.985	1.983	2.206	
Taxa de imposto		34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	
NOPLAT		1.134	1.493	1.707	2.213	3.148	3.069	3.163	3.258
Var%			31,7%	14,3%	29,7%	42,2%	-2,5%	3,1%	3,0%
Investimento em activos fixos		2.149	1.577	1.622	1.040	1.435	1.921	2.195	1.736
Preço de aquisição (inclui dívida das empresas adquiridas)	6.172	0	0	0	2.178	1.408	0	0	
Capital Investido Acumulado	6.172	8.321	9.898	11.520	14.738	17.581	19.502	21.697	23.432
Var%			19,0%	16,4%	27,9%	19,3%	10,8%	11,3%	8,0%
ROIC		13,6%	15,1%	14,8%	15,0%	17,9%	15,7%	14,6%	13,9%
WACC	13,0%	13,0%	13,0%	13,0%	13,0%	13,0%	13,0%	13,0%	13,0%
Economic Profit		52	206	209	297	862	533	343	212
EVA Actualizado		46	162	145	182	468	256	148	900
Total EVA (MM BRL)	2.305								

Nota: O EBITDA de 2005 encontra-se ajustado por uma provisão extraordinária de 570 MM BRL

Total EVA (MM€) 852

Chama-se a atenção para o facto de o ROIC da Vivo ser sempre superior ao WACC, o que indicia que todos os anos da Parceria houve criação de valor. Existe contudo uma tendência de decréscimo do ROIC (rentabilidade do capital investido), após 2004, que se deveu:

- a) às aquisições da Global Telecom em 2002 e da TCO em 2003;
- b) aos elevados investimentos no *up-grade* da rede em 2004 e 2005; e
- c) ao aumento da pressão competitiva neste mercado.

O primeiro e segundo factores já não se deverão sentir no futuro.

Efectuou-se igualmente uma análise de sensibilidade às principais variáveis do modelo tendo-se verificado que o EVA só seria negativo (destruição de valor) se o custo ponderado de capital da Parceria (WACC) aumentasse para mais de 14,5% ou o capital investido após 2005, em cada um dos anos, fosse superior a 6.000 milhões BRL.

O impacto na Rentabilidade da operação antes e depois da Parceria é outra forma de avaliar o grau de sucesso desta Parceria, na óptica da Performance Financeira.

A junção das operações no Brasil aumentou a rentabilidades da operação no Brasil quando comparado com um cenário de não Parceria. Este impacto é evidente na evolução positiva da rentabilidade operacional (i.e. Ebitda Margin) das operações da PT no Brasil, passando de 33%, em 2001, para 37%, em 2003, mesmo faltando ainda integrar muitas das potenciais sinergias. Em 2003, e apesar da pressão competitiva que já se fazia sentir, a Vivo apresentava uma rentabilidade operacional de 37% acima dos 26% de média do mercado de telecomunicações móveis brasileiro e da média de alguns países europeus, como a Holanda (31%) e o Reino Unido (30%).

A boa performance nesta dimensão financeira resultou da capacidade da Parceria em concretizar algumas das motivações que levaram os parceiros a efectuarem esta Parceria na forma da JV, chamada Vivo (Tabela 41).

Tabela 41

Fontes de sinergias devido à criação da Vivo

Aumentar economias de escala	• Redução de custos de marketing por cliente; • Redução de custos com Sistemas de Informação devido à integração de sistemas comuns; • Redução de custos gerais e administrativos por cliente; • Eliminação de actividades sobrepostas.
Aumentar poder de mercado	• Negociação conjunta com fornecedores com consequente redução de custos; • Redução dos custos de interligação negociados com outros operadores; • Redução de custos financeiros.
Maximizar presença comercial	• Aumento de “Brand awareness” devido à criação de uma marca única mais forte; • Aumento da presença geográfica e eficácia comercial.

Contudo, a partir do 2º semestre de 2004, que a Vivo tem sofrido cada vez maior pressão competitiva no sentido da descida de preços, pelo que a sua quota de mercado desceu de 45%, em 2004, para 36% em Setembro de 2005. Mesmo assim, a margem operacional manteve-se a mais alta do mercado brasileiro (27% da Vivo face à margem operacional do segundo maior operador, a TIM, com 18%). A Vivo, face a uma guerra de preços eminente, decidiu nas palavras do seu actual CEO, Dr. Roberto Lima “...defender market share, manter as margens elevadas e melhorar a estrutura de capitais...” (Jornal de Negócios, 2006), pelo que a descida de quota de mercado que se tem verificado se deve a uma atitude deliberada em minimizar os

efeitos de uma descida acentuada de preços na sua margem operacional. Esta estratégia tem sido conseguida através de uma estratégia de diferenciação face à concorrência via qualidade, marca e inovação de serviços.

Por último, podemos avaliar o grau de sucesso desta Parceria na óptica da Performance Financeira analisando o impacto no Crescimento dos parceiros face às congéneres a nível mundial. Neste sentido, a Parceria no Brasil contribuiu para que a PT e a TEF tivessem alcançado o crescimento desejado do seu volume de negócios. O volume de negócios no Brasil cresceu a um ritmo superior ao das operações fora do Brasil (Tabela 42) e, ao mesmo, tempo melhorou a sua posição relativa face às congéneres a nível mundial (Tabela 43)

Tabela 42

***Contribuição das operações no Brasil para
o crescimento do Volume de Negócios da PT e da TEF entre 1998 e 2004***

	Crescimento médio anual do Volume de Negócios (1998-2004)		Volume de Negócios no Brasil em % das Volume de Negócios Total	
	Brasil	Fora do Brasil	1998	2004
PT	13,2%	8,8%	3,0%	23,6%
TEF	19,3%	9,6%	3,2%	4,8%

Nota: Câmbio constante e apenas operações móveis

Fonte: Relatórios e Contas PT e TEF

Tabela 43

Evolução da posição da PT e da TEF no FT500

	Ranking FT 500 (Dezembro 1997)	Ranking FT 500 (Março 2003)
PT	<500	415
TEF	101	57

Fonte: Curwen et al. (2004)

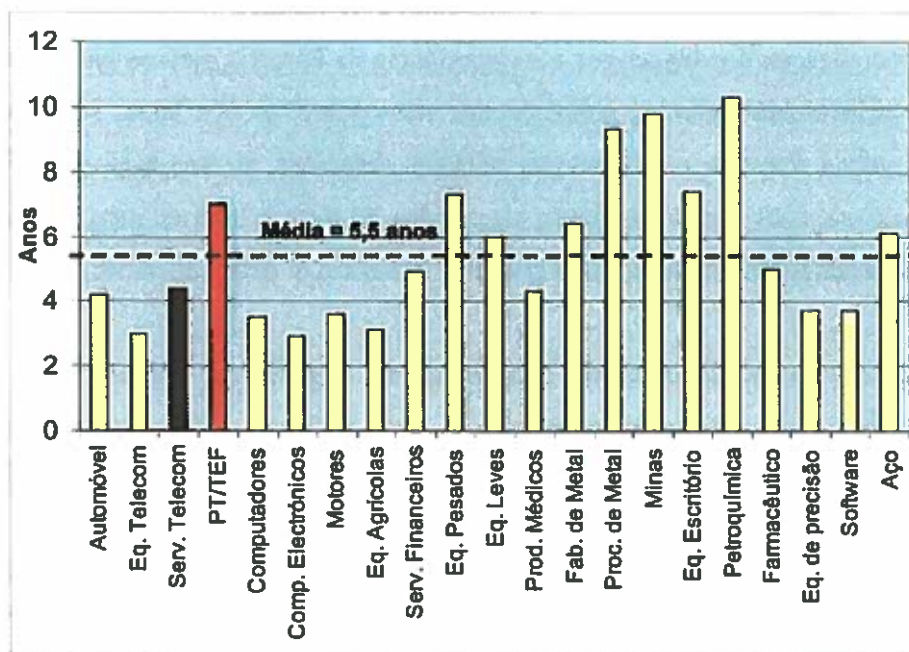
2) Performance Operacional

A Performance Operacional da Parceria pode ser medida em termos da duração e da estabilidade da sua estrutura.

Em termos de Longevidade a Parceria já tem 7 anos e não aparenta ter razões para terminar, evidenciando mesmo vontade de se fortalecer, dado que se concretizaram mais aquisições (TCO) posteriormente à formalização da Vivo. Esta Parceria encontra-se igualmente acima da média da longevidade de Parcerias na maioria das indústrias, e da indústria de telecomunicações em especial (Harrigan, 1988) como se vê na seguinte Figura 58.

Figura 58

Duração média das Parcerias por indústria (n=895)



Fonte: Hareigan (1988)

Contudo, a avaliação da duração da Parceria enquanto medida de sucesso da Parceria tem de ser usada com cuidado, dado que certas Parcerias são extintas após terem alcançado os seus objectivos, especialmente as de I&D. A Parceria entre a PT e a TEF não foi concebida para terminar numa determinada data, dado se tratar de uma Parceria com o objectivo de entrar num mercado geográfico, pretendendo-se maximizar o tempo de vida da Parceria enquanto crie valor para os accionistas.

No que diz respeito à Estabilidade da estrutura, a Parceria tem tido formas bastante variadas: 1º Acordos estratégicos globais, 2º Duas JVs para entrada no Brasil, 3º Separação em empresa autónomas mas com regras implícitas de Parceria e 4º Nova Joint-Venture (Vivo). Estas alterações de estrutura não resultaram de problemas da Parceria mas sim de pressões regulamentares. Quanto á estrutura de gestão e órgãos sociais (comissão executiva e conselho de administração) verifica-se estabilidade não tendo havido interrupções abruptas de mandatos ou disrupções na estratégia delineada pelos parceiros.

3) Performance Organizacional

Como vimos aquando da construção do Modelo de Análise de Parcerias, a Performance Organizacional pode ser avaliada utilizando duas métricas: Resultado (concretização dos objectivos e a importância da Parceria para os parceiros) e o Processo (avaliação dos meios para alcançar os resultados pretendidos e a qualidade da relação entre os parceiros).

Resultado - A concretização dos objectivos e a importância da Parceria para os parceiros da JV no Brasil (Vivo) têm sido várias vezes referidas publicamente pelos parceiros. De facto, se considerarmos que o objectivo inicial para a Parceria no Brasil era alcançar liderança no mercado e ser uma empresa de referência internacional, estes objectivos foram alcançados. A Vivo é líder de mercado no Brasil, sendo o maior operador móvel de telecomunicações no Hemisfério Sul e o 6º maior operador móvel mundial.

Questionados quanto ao grau de obtenção dos objectivos explícitos e implícitos para a Parceria, os entrevistados (pessoas que estiveram directamente envolvidos na definição inicial da Parceria), evidenciaram um grau de satisfação elevado, como podemos ver na Tabela 44.

Tabela 44

Grau de obtenção dos objectivos para a Parceria

Escala de obtenção de objectivos	Número de entrevistados	
	PT	TEF
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	2	1
5	2	3

Nota: 1 – Nenhum objectivo alcançado e 5 – Todos os objectivos alcançados

Ou como podemos ver, pelas afirmações seguintes:

“...traçámos objectivos concretos e eles foram alcançados...” (representante da TEF)

“...podemos estar contentes porque a estratégia Brasil foi bem sucedida e o mercado reconheceu-o...” (representante PT)

“...o objectivo de crescimento foi alcançado, tornando a PT numa empresa de referência internacional...criámos valor accionista...” (representante PT)

Processo - Pelas entrevistas realizadas verificou-se que apesar de todos os entrevistados terem referido que as relações entre os parceiros eram boas, quer ao nível pessoal (“...a relação entre portugueses e espanhóis é cordial...”, ex-director português da Vivo), quer ao nível institucional (aumento das participações cruzadas de capital entre os parceiros e ao aparecimento de novas Parcerias entre eles), todos os entrevistados referiram dificuldades no processo de tomada de decisão que atrasaram o alcançar dos objectivos. Efectivamente, os entrevistados portugueses destacaram a maior morosidade na tomada de decisão dos espanhóis, ao passo que o lado espanhol defendia a sua maior morosidade com uma necessidade de reporte à casa mãe, maior do que o lado português.

Contudo, dado que a Vivo ainda não integrou totalmente as empresas detidas pela PT e pela TEF aquando da formalização da Joint-Venture em 2001 (Telesp Celular, Global Telecom, TCO, Teleleste, Telesudeste e CRT), ainda existem alguns processos e sistemas por integrar, que dificultam o desenrolar das operações da Vivo.

Em suma, apesar dos resultados a que a Parceria se tinha proposto alcançar terem sido alcançados, verificou-se que o processo que levou a esses resultados foi, por vezes, “conturbado”, devido às diferentes formas de tomada de decisão dos parceiros.

4) Performance Estratégica

Como vimos no capítulo 1, a Performance Estratégica de uma Parceria é medida pelo: grau de apropriação de novas capacidades por parte dos parceiros e Parceria, pela influência que a Parceria tem na alteração da estrutura da concorrência e pelo impacto na vantagem competitiva dos parceiros.

Quanto ao **Grau de apropriação de novas capacidades** verifica-se que a Parceria proporcionou à PT ganhar know-how elevado na gestão de operações internacionais de grande dimensão e, no qual, a dinâmica competitiva era elevada.

A PT, em 1997, não tinha ainda totalmente interiorizado uma cultura de mercado, dado que em Portugal apenas tinha concorrência no sector móvel. Adicionalmente a PT também não tinha grande experiência internacional, dado que apenas estava presente fora de Portugal em operações de pequena dimensão e de reduzido estímulo competitivo (dado que na maioria das vezes tinha escolhido entrar via privatização do incumbente num mercado em monopólio ou quase monopólio). A aquisição da Telesp Celular seria a primeira grande operação no estrangeiro da PT, num mercado em rápido crescimento e onde se antevia, no curto-prazo, grande concorrência.

A apropriação de capacidades de gestão foi possível, essencialmente, devido ao intercâmbio de gestores de topo entre as empresas de base portuguesa da PT e a operação no Brasil, bem como pelo contacto com os gestores da TEF. Mas, como veremos no capítulo seguinte, muito desse know-how perdeu-se devido à falta de sistematização desse conhecimento.

Para a TEF a entrada para a Parceria não lhe proporcionou uma tão grande apropriação de novas capacidades de gestão como para a PT dado que a TEF, já as detinha em consequência de estar presente em mais operações internacionais de relevo do que a PT (Chile, Argentina, Venezuela ou Colômbia) e onde concorrência era mais elevada do que no seu mercado interno.

Podemos concluir que ocorreu uma apropriação de novas capacidades apenas num sentido, onde a PT beneficiou da transmissão de capacidade da TEF (gestão internacional de larga escala), mas a PT também desenvolveu essas capacidades à medida que ganhava experiência na gestão da operação no Brasil.

O **Impacto da Parceria na concorrência** foi no sentido da diminuição da concorrência potencial e ocorreu a dois níveis. Primeiro, diminuiu o potencial de concorrência nos mercados locais da TEF e da PT, dado que, à partida, impedia a entrada de cada um dos parceiros nesses mercados. Segundo, a Parceria no Brasil também reduziu a concorrência nesse mercado, dado que o “acordo tácito” que ocorreu entre a PT e a TEF, logo em 1998, contemplava um “pacto de não agressão” implícito entre elas.

Por fim, quanto ao **Impacto na vantagem competitiva dos parceiros** verifica-se uma melhoria na vantagem competitiva da TEF e da PT após a concretização da Parceria, sendo que o impacto em cada um dos parceiros advém de diferentes factores. Este facto é observável em ambos os parceiros:

- Aumento da posição relativa dos parceiros no mercado face às congéneres;
- Redução do custo médio por cliente no Brasil em mais de 25% (em BRL);
- Melhoria de imagem e percepção de qualidade nos serviços prestados no Brasil.

Contudo, importa salientar que devido á rápida expansão de ambos os parceiros, não se pode isolar o efeito directo nos parceiros da constituição da Parceria, pelo que é possível que uma parte do impacto na vantagem competitiva também derive de outras operações fora do Brasil (especialmente para a TEF).

Os factores que contribuíram para a melhoria de vantagem competitiva para cada um dos parceiros são os seguintes:

Economias de Escala

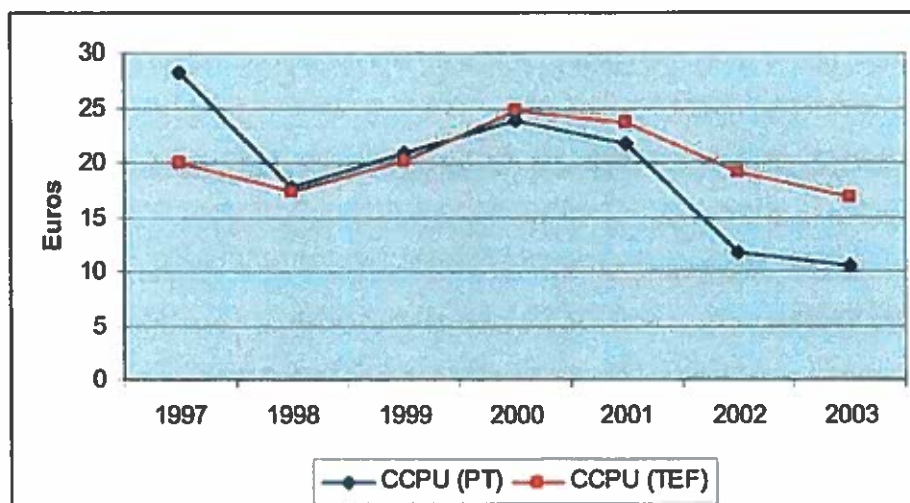
A Parceria permitiu aos parceiros obter elevadas economias de escala como se pode ver pela Figura 59, tendo se verificado, de 2001 para 2002, ano de formação da Vivo, o maior decréscimo do custo médio anual por cliente (CCPU), do total das operações da PT e da TEF (-46% para a PT e -19% para a TEF). O ganho de economias de escala deveu-se directamente do aumento do número de clientes na rede brasileira, aproveitando-se assim de uma forma mais eficiente a capacidade de rede (investimento). Foi também devido a:

- Maior eficiência no orçamento de marketing, levando a reduções de custos de marketing por cliente;
- Optimização de Sistemas de Informação devido à integração dos vários sistemas das várias empresas detidas pela PT e TEF;
- Optimização de custos gerais e administrativos; e
- Eliminação de actividades sobrepostas devido á progressiva integração de todas as empresas sob uma única estrutura (Vivo).

Apesar da maioria dos potenciais ganhos de escala já terem sido concretizados hoje em dia, ainda existem passos a dar na reestruturação societária que no futuro poderão aumentar ainda mais estes ganhos, nomeadamente: alteração societária por forma a permitir uma optimização fiscal; optimizar a captação de fundos no mercado de capitais através da cotação da Vivo na bolsa (hoje várias empresas do universo Vivo são cotadas, o que é ineficiente do ponto de vista de captação de fundos); e redução das estruturas e funções de gestão sobrepostas.

Figura 59

Evolução do CCPU de todas as operações da PT e da TEF



Fonte: Relatórios e contas PT e TEF

Vantagem técnica e na organização

Para ambos os parceiros a Parceria proporcionou uma melhoria na vantagem de organização, que advém directamente da maior dimensão da empresa, como por exemplo a possibilidade de instalar uma central de compras mais abrangente. A criação de uma unidade de compras centralizada que movimentava um maior volume de compras, devido á incorporação do Brasil, proporcionou a ambos os parceiros obter melhores condições comerciais e uma optimização de todo o seu processo de compras.

Marca Nacional

A constituição definitiva da Parceria sob a marca Vivo de âmbito quase nacional (antes as marcas dos parceiros eram regionais), melhorou a notoriedade da marca (3ª marca mais conhecida no Brasil), com benefícios para os parceiros, dado que os clientes são muito sensíveis à “força” da marca, especialmente, os clientes mais jovens.

Externalidades de rede

A concretização da Parceria aumentou o nível de externalidades de rede das operações da PT e TEF. O facto da PT ter crescido as suas operações no Brasil, país de forte emigração para Portugal e também principal destino de férias dos Portugueses, aumentou indirectamente a percentagem de clientes dentro da sua rede que normalmente falam mais entre si, evitando assim o custo de interligação entre redes diferentes. Este fenómeno permite á PT praticar tarifas Brasil-Portugal mais baratas que a concorrência, o que atrai mais clientes para a sua rede.

Para a TEF, as externalidades de rede são consequência do facto da TEF ter operações nos países limítrofes ao Brasil (Argentina), aproveitando o mesmo fenómeno de redução de custos de interligação, que referimos anteriormente, mas agora entre o Brasil e os outros países da América Latina.

Contudo a sustentabilidade destes factores de vantagem competitiva está ameaçada no Curto Prazo, dado que deriva apenas de factores directamente relacionados com dimensão e expansão geográfica da operação. Logo, qualquer outro operador que tenha incentivo e capacidade de igualar esta dimensão no Brasil (e.g. Telecom América já tem uma expressão geográfica no Brasil e na América Latina superior á TEF e á PT) pode anular a vantagem competitiva da Parceria.

Em suma, utilizando as quatro medidas de performance de uma Parceria podemos concluir que a Parceria PT/TEF tem sido bem sucedida, existindo contudo alguns pontos fracos que podem comprometer este sucesso. O grau de performance pode ser sumariado na Tabela 45.

Tabela 45

Resumo do grau de performance da Parceria Vivo

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Performance Financeira	• Criação de valor accionista (rentabilidade anormal) e EVA positivo • Aumento da rentabilidade dos parceiros • Rentabilidade da Parceria acima da média do mercado • Crescimento dos parceiros face às congéneres	• Risco país e risco cambial • Pressão competitiva sobre a descida de preços e perda de quota de mercado • Crescimento pode levar a problemas regulatórios (Anatel está a protelar a venda de mais licenças móveis para as regiões onde a Vivo não está, por forma a evitar o poder de mercado excessivo da Vivo)
Performance Operacional	• Longevidade acima da média • Estabilidade da estrutura	• Falta de “fluidez” operacional devido a algumas estruturas e sistemas ainda não estarem totalmente integrados
Performance Organizacional	• Resultados atingidos • Boa relação entre os parceiros	• Diferentes ritmos de tomada de decisão
Performance Estratégica	• Apropriação de novas capacidades por parte da PT • Diminuição da concorrência • Aumento das vantagens competitivas	• Vantagens competitivas são imitáveis

Dos quatro graus de performance o que poderá estar mais ameaçado no curto prazo será a Performance Financeira. Devido á forte pressão concorrencial no sector móvel brasileiro, que tem levado á sucessiva redução de margens no mercado e destruição de valor, os parceiros podem ser tentados a desfazer-se das suas posições accionistas na Parceria, em detrimento de projectos mais rentáveis para o mesmo nível de risco.

8.3 Factores de sucesso da Parceria

No capítulo anterior avaliou-se o grau de sucesso da Parceria entre a PT e a TEF tendo em conta várias medidas de performance. Importa agora estudar quais os factores internos e externos que contribuíram para esse sucesso utilizando o Modelo de Análise de Parcerias proposto anteriormente. Serão igualmente evidenciados os riscos para a Parceria que ainda subsistem.

Esta análise foi baseada em entrevistas semi-estruturadas a quadros da PT, TEF e Vivo, na análise dos dados públicos das empresas e na experiência do autor na área internacional da PT.

Durante a análise destes elementos propõe-se uma nota qualitativa final (Alto, Médio e Baixo) para cada um dos factores de sucesso da Parceria, utilizando como amostra o período de 1997 (ano dos primeiros contactos dos parceiros via “Acordos de Alinhamento Estratégico”) a 2004:

- “Alto”: influencia positivamente o resultado da Parceria;
- “Médio”: não influencia negativamente o resultado mas poderá influenciar no curto-prazo se o problema não for mitigado; e
- “Baixo”: influencia negativamente o resultado da Parceria, colocando-a em risco.

Pretende-se, pois, entender de que forma estes factores evoluíram e que importância tiveram para o fortalecimento ou enfraquecimento da Parceria entre a PT e a TEF no Brasil.

Ao lado de cada um dos factores internos, entre parênteses, encontrar-se-á a nota qualitativa respectiva em 1997 e 2004 caso seja diferente nos dois anos. Caso seja igual, encontrar-se-á apenas a nota qualitativa de 2004.

8.3.1 Factores Internos

Existem três factores internos que contribuem para o sucesso ou insucesso de uma Parceria:

- 1) Capacidade em gerir o relacionamento, que por sua vez se divide em vários sub factores como experiências passadas, competências específicas e funções dedicadas à Parceria;
- 2) Grau de Fit entre os parceiros, que por sua vez se divide em vários sub factores como Fit Estratégico, Cultural, Capacidades e Organizacional; e
- 3) Estrutura da Parceria.

1) Capacidade de cada parceiro em gerir o relacionamento (MÉDIO)

1.1) Experiência Passada (MÉDIO)

Antes do início da Parceria, em 1997, à parte das Parcerias internas de carácter mais tecnológico, a PT tinha efectuado três Parcerias de entrada em novos mercados com parceiros locais (Hungria, Moçambique e Cabo Verde) e duas com parceiros internacionais (Macau e Quénia). A TEF tinha a esta data efectuado quatro Parcerias de entrada em novos mercados com parceiros locais (Brasil, Peru, Venezuela e Colômbia) e três com parceiros internacionais (Unisource, Argentina e EUA).

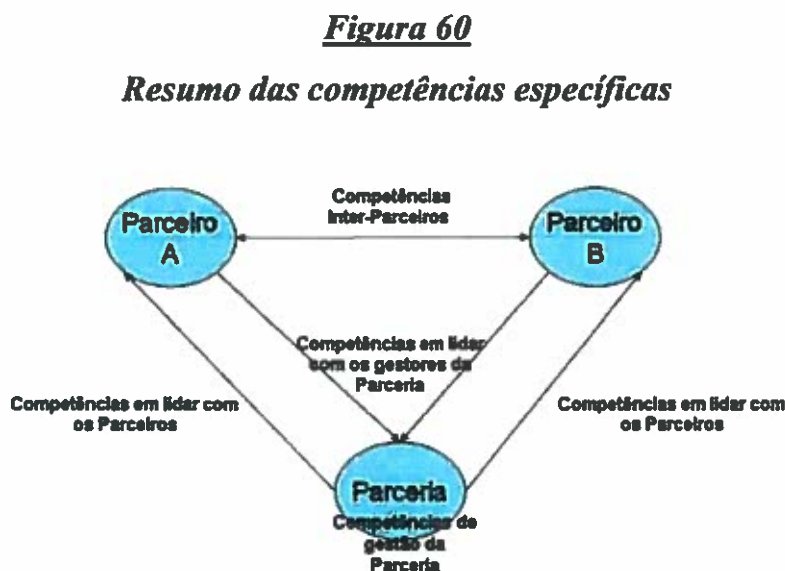
Como foi referido por um quadro superior da PT envolvido no início da Parceria com a TEF: "...este foi o primeiro grande teste à nossa capacidade de negociar com parceiros de um ponto de vista estratégico...". Ou como foi mencionado por um quadro superior da TEF: "...aprendemos muito com os nossos parceiros desde o início da nossa estratégia de internacionalização...".

Já em 2004, nas duas empresas, o conhecimento que fora criado nestas Parcerias estava concentrado nas pessoas que participaram na criação e desenvolvimento dessas Parcerias, sem contudo este conhecimento ter sido alguma vez sistematizado, não permitindo à empresa acumular e usar esse conhecimento em futuras Parcerias. Esta incapacidade de aproveitar a experiência adquirida deve-se ao facto de inicialmente a PT e a TEF terem tido estruturas autónomas responsáveis pelo desenvolvimento da estratégia de internacionalização, onde este conhecimento se encontrava concentrado e onde existiam "especialistas em Parcerias" que acompanhavam as Parcerias. Mas a evolução da estrutura interna das empresas levou à dispersão deste conhecimento por várias outras áreas da empresa perdendo-se a sistematização e a acumulação desse conhecimento. Apenas recentemente a PT decidiu adoptar o modelo inicial.

Em suma, quer a PT quer a TEF tinham alguma experiência em Parcerias internacionais, a TEF em operações de maior dimensão, sem que contudo o conhecimento que delas derivou tenha sido acumulado ou utilizado de uma forma optimizada. Por este facto podemos dizer que este factor contribuiu de uma forma "Média" para o sucesso da Parceria.

1.2) Competências Específicas (ALTO)

Como vimos anteriormente na definição do Modelo de Análise de Parcerias as competências específicas podem-se resumir na Figura 60.



Competências Inter-Parceiros (ALTO)

O Engº Zeinal Bava, CFO da PT, referia para o Jornal de Negócios (Fev 2006) quando questionado quanto à relação com a TEF:

"É tensa (a relação) no bom sentido. Na Vivo tem havido sempre unanimidade. Da escolha tecnológica aos planos de desenvolvimento e equipas. Temos encontrado sempre plataformas de entendimento. É como um casamento normal".

O grau de Competência Inter-Parceiros depende da existência de vários factores, como por exemplo: confiança entre os parceiros, capacidade de criação de situações "win-win" (existência de equilíbrio nas negociações), capacidade corrente de comunicação entre os parceiros e a capacidade de comunicação de uma visão clara e realista entre os parceiros.

Quanto ao grau de confiança entre a PT e a TEF, verifica-se que no período em análise (1997 a 2004), esta relação de Parceria tem sido baseado em confiança, tendo este facto sido referido por ambos os parceiros na

conferência da AIP (2004) e por vários quadros superiores da PT envolvidos, desde o início na negociação da Parceria:

“...o grau de confiança entre ambas as partes era alto e reflectia-se em todas as pessoas envolvidas na negociação ...” (representante da PT)

“...confiança no dia a dia...” (representante da TEF)

“...se existir alguma desconfiança no início das negociações esta foi desaparecendo á medida que nos iam conhecendo melhor...” (representante da PT)

O construir desta confiança foi possível através da boa reputação e de cooperação entre os parceiros ao longo da vida da Parceria, especialmente, no período onde os parceiros se regiam por regras tácitas (1998-2001), não tendo havido lugar a atitudes comprometedoras dessa estratégia, apesar das inúmeras oportunidades.

Contudo, alguns movimentos nacionalistas, que no passado goraram algumas operações entre empresas de telecomunicações europeias (c.g. intervenção do governo Italiano na fusão entre a DT alemã e a Telecom Itália) poderão surgir no futuro entre Portugal e Espanha, enfraquecendo as relações de confiança entre os parceiros.

A capacidade dos parceiros criarem situações “Win-Win” é observável em várias negociações que ocorreram desde o início da Parceria em 1997. Um exemplo foi a negociação da distribuição de pelouros dentro da Vivo (negociação por vezes melindrosa face á importância de certos pelouros como o Financeiro e de Engenharia), que foi equilibrada indo de encontro aos interesses de ambos os parceiros.

Todos os entrevistados, quer da PT quer da TEF, referiram existir comunicação de uma visão clara e realista entre os parceiros, desde o início da Parceria em 1997, sendo esta visão a liderança e crescimento geográfico. Durante os primeiros contactos entre os parceiros para a definição da estratégia verificou-se que ambos tinham uma definição clara dos objectivos a atingir (entrada e liderança no Brasil) tendo para tal delineado uma estratégia ambiciosa mas realista.

A capacidade de comunicação entre os parceiros era boa em 1997 e mantendo-se em 2004, para tal contribuindo um reporte “misto” dentro da empresa (i.e. um expatriado espanhol reportar directamente a um português e vice-versa), a criação de vários fóruns de discussão dentro da Vivo (comité de estratégia,

concursos de ideias,...) e a habitual utilização, enquanto consultores, de pessoas de outras empresas da PT e da TEF na resolução de problemas concretos da Vivo.

Uma última nota quanto às competências Inter-Parceiros. O facto da TEF deter, desde 1997, uma participação accionista da PT (aumentando para cerca de 10% em 2004) influencia por vezes negativamente a Parceria no Brasil. Por exemplo, os acontecimentos da Assembleia Geral da PT de Abril de 2005 demonstram este facto, onde a TEF, em retaliação ao facto de não ter obtido autorização, na Assembleia Geral da PT, de aumentar a sua participação acima dos 10%, vetou o primeiro nome proposto pelos restantes accionistas da PT para próximo CEO da Vivo.

Conclui-se pelo acima descrito que este factor teve uma influência “Alta” no sucesso da Parceria.

Competências em lidar com os gestores da Parceria (MÉDIO)

No período compreendido entre 1997 e 2004, segundo vários ex-quadros da PT destacados para o Brasil, a PT sempre deu mais empowerment aos gestores destacados na operação no Brasil do que a TEF, porque a TEF tem um processo mais centralizado de tomada de decisão.

Os quadros da TEF referiram também este fenómeno de maior centralização da tomada de decisão, justificado, nas palavras de um deles por: “...somos um grupo grande que tem uma filosofia de constante reporte aos serviços centrais por forma a melhorar o fluxo de informação bem como a garantir o apoio às decisões tomadas...”.

O facto da TEF dar menos empowerment aos seus gestores pode implicar uma menor flexibilidade na tomada de decisões e, no limite, um menor grau de auto-confiança dos gestores da Parceria nomeados pela TEF, sendo o principal ponto fraco desta Parceria ao nível destas competências.

Contudo, e na opinião da maioria dos entrevistados, apesar destes diferentes estilos de gestão, ambos os parceiros têm sido capazes de alcançar um entendimento equilibrado em todas as questões relevantes para a Parceria, mas infelizmente, por vezes, com alguns atrasos no processo de tomada de decisão.

Como pontos fortes destas competências destaca-se:

- Os parceiros têm procurado sempre cooperar com a gestão da Parceria através da troca de know-how ou “coaching” dos gestores locais; e
- Em termos de comunicação, apesar da distância, os parceiros têm privilegiado o contacto directo com os seus gestores locais no Brasil (constantes viagens de equipas espanholas ou portuguesas ao Brasil) e, mesmo à distância, tem sido privilegiado um tipo de contacto mais pessoal: Vídeconferências em vez de meras Conferências-Telefónicas.

Concluimos que este factor teve uma influência “Média” no sucesso da Parceria.

Competências em lidar com os Parceiros (ALTO)

A capacidade dos gestores da Parceria em lidar com os Parceiros, foi no período em análise por vezes posta à prova aquando de alguma pressão dos parceiros sobre os seus “expatriados” na Vivo, no sentido de actuarem em interesse do parceiro em vez do da Vivo.

Contudo, pela seguinte afirmação (corroborada por todos os entrevistados) de um ex-quadro da PT na Vivo:

“...para decisões relativas a contratos de fornecimento de materiais a Vivo pergunta a ambos os parceiros (PT e TEF) se querem concorrer a esses contratos. Se eles querem ganhar o contrato as suas propostas têm de ser melhores que as dos outros fornecedores externos, não havendo favorecimentos internos...”

podemos concluir que os gestores da Vivo tentam guiar-se por uma premissa de independência quando lidam com os parceiros.

Outro factor que caracteriza boas competências em lidar com os parceiros é a capacidade de comunicação entre os gestores directamente envolvidos na Parceria e os parceiros. A capacidade de comunicação entre a Vivo e a TEF e PT foi descrita como boa por todos os entrevistados. Esta não se esgota no regular reporte financeiro da Vivo aos parceiros, dado que passa, também, por acompanhamento e interacção quase diária entre todos os gestores envolvidos.

Conclui-se que este factor tem contribuído bastante para o sucesso da Parceria.

Competências de gestão da Parceria (ALTO)

A competência da gestão da Parceria depende muito da qualidade e experiência da equipe de gestão. A PT e a TEF comprometeram-se sempre desde o início a destacarem os melhores e mais experientes gestores para as operações no Brasil, por exemplo:

- a) O primeiro CEO da Telesp Celular (PT), que antes disso tinha sido CEO de uma das mais importantes operações da PT em Portugal (TMN) ;
- b) Segundo o ex-Presidente da TEF, Juan Villalonga, “Nós mandamos as nossas melhores pessoas para a América Latina” (Insead, 1999). Esta tradição de excelência na gestão das operações no Brasil foi sempre mantida ao longo dos anos.

Este comprometimento manteve-se em 2004, e é um factor que tem um “Alto” contributo para o sucesso da Parceria.

1.3) Funções dedicadas às Parcerias (MÉDIO passando a BAIXO)

No início do processo de internacionalização, em 1997, ambos os parceiros tinham pessoas dedicadas à negociação e gestão das Parcerias. Por exemplo, para a negociação dos “Acordos de Alinhamento Estratégico” a PT e a TEF destacaram pessoas e recursos especificamente para o planeamento, negociação e selecção dos parceiros ideais. Contudo, esta função dedicada apenas existiu na fase inicial da Parceria, tendo a evolução da estrutura de acompanhamento da área internacional e Parcerias, de 1997 a 2004, contribuído para a perda desse know-how:

- a) **PT** - Até ao início do ano 2000, centralizava esse know-how na PT Internacional (sub-holding do Grupo PT com as funções de gerir a estratégia de internacionalização do Grupo). Entre 2000 e 2004 a área de estratégia internacional foi dispersa por várias empresas do Grupo, voltando a ser unificada numa única empresa em 2004 (com a criação da PT Investimentos Internacionais), tendo-se perdido muito know-how entretanto.
- b) **TEF** – Inicialmente tinha uma estrutura única para o desenvolvimento da estratégia internacional (Telefónica Intercontinental) cujo objectivo principal era o de participar e desenvolver a Parceria com a Worldcom e a PT (Insead, 1999). Esta estrutura seria desmantelada no ano 2000, tendo sido dispersa por várias empresas do Grupo. Desde então, a TEF tem feito pouco esforço para reunir ou aproveitar o know-how adquirido no passado.

Por estes factos podemos dizer que o factor “Funções dedicadas às Parcerias” passou de Médio em 1997 para Baixo em 2004.

2) Grau de Fit entre os parceiros (MÉDIO passando a ALTO)

2.1) Fit Estratégico (MÉDIO passando a ALTO)

Partilha de visão estratégica para a Parceria (ALTO)

Em 1997, ambos os parceiros partilhavam a mesma visão estratégica para a Parceria (nessa altura na forma da Aliança Concert ou “Acordos de alinhamento estratégico”):

- A Concert tinha como objectivo proporcionar serviços únicos em todos os países onde os parceiros estavam presentes;
- Os Acordos de alinhamento estratégico determinavam um alinhamento de intenções e esforços dos parceiros na expansão internacional.

Aquando da decisão da entrada no Brasil em 1998, os parceiros continuaram a comungar da mesma visão para a Parceria: obtenção de liderança no Brasil através da cooperação e coordenação de esforços entre os parceiros, apesar da incapacidade de formalização imediata da Parceria por causa de constrangimentos legais. O próprio Juan Villallonga (ex-Presidente da TEF) referiu em 1998, após o Leilão da Telebrás que: “Vimos para ficar 100 anos e consolidar os nossos investimentos na América Latina” (Insead, 1999).

Contudo, a importância do Brasil para a TEF vinha do facto deste país se integrar numa estratégia mais alargada para a América Latina, ao passo que para a PT, que não tinha presença em mais nenhum país desta região, este investimento era visto isoladamente.

Podemos pois concluir que a PT e a TEF ainda partilham, em 2004, a mesma visão para a Parceria, o que influencia positivamente a Performance da Parceria, contudo existindo o risco futuro de alguma influência negativa pelo facto da TEF ter uma estratégia mais alargada para aquela região.

Importância da Parceria (MÉDIO)

“...a Parceria com a Telefónica fora fundamental para a posição que a PT tem hoje ao nível mundial...”

(Quadro superior da PT)

“Desde então, tem sido (TEF) um importante parceiro nosso”

(Engº Zeinal Bava, CFO da PT, Jornal de Negócios, Fevereiro de 2006)

O grau de importância da Parceria em termos de proporção das receitas totais da empresa, no período em análise, foi crescendo significativamente para a PT ao passo que para a TEF teve um crescimento moderado, nunca atingindo um peso elevado nas suas receitas. De facto, em 1998, para ambas as empresas as suas operações móveis no Brasil representavam cerca de 3% do seu volume total de negócios. Contudo em 2004 estas operações (já na forma da Vivo) representavam mais de 20% do volume de negócios total da PT, ao passo que para a TEF esta representava apenas cerca de 5%. Este facto é uma consequência directa dos diferentes Cenários de Intenção Estratégica adoptados por ambas as empresas:

- 1) a TEF ao seguir uma estratégia global aumentou o número de operações no estrangeiro, diluindo a importância da Parceria no Brasil; e
- 2) a PT ao adoptar uma estratégia Focalizada (nicho) no mercado internacional, e com algumas das suas operações no mercado interno em fase de maturidade (fixo), nunca efectuou nenhuma operação internacional que contrabalançasse a importância económica da Vivo no seu volume de negócios. Por isto podemos afirmar que para a PT a Vivo é a operação internacional mais importante ao passo que para a TEF é uma entre várias operações internacionais.

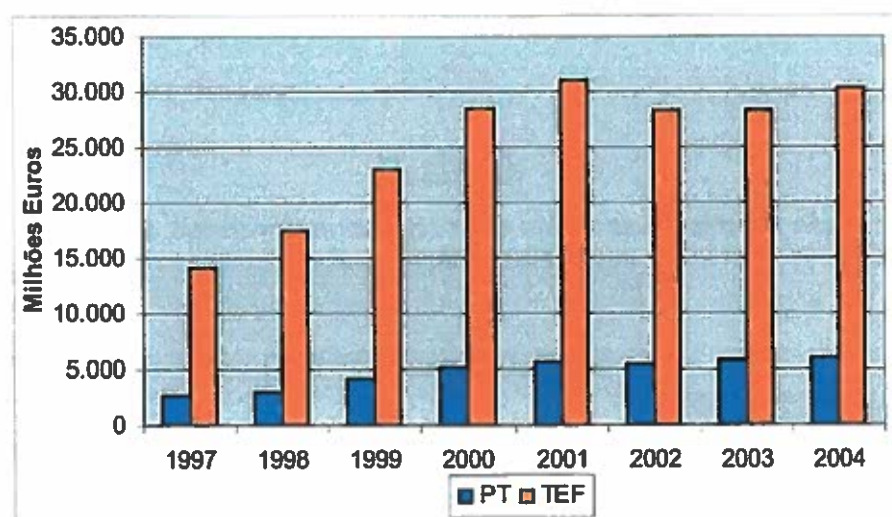
Apesar deste desequilíbrio de importância económica, a Vivo tem importância estratégica para a TEF dado que para esta empresa representa o centro de toda a sua estratégia para a América Latina, como vimos pelas afirmações do Dr. Villallonga.

Devido á existência desta disparidade de importância da Parceria, e aos efeitos que daí advém, consideramos que este factor tem uma influência “Média”.

Posição competitiva relativa (MÉDIO)

Em 1997, a PT era cerca de cinco vezes menor que a TEF em termos de volume de negócios (€3 mil milhões para a PT vs €16 mil milhões para a TEF) mantendo-se esta disparidade também em 2004 (€6 mil milhões para a PT vs €30 mil milhões para a TEF), como podemos ver na Figura 61.

Figura 61
Evolução das Receitas Consolidadas da PT e TEF, 1997-2004



Fonte: Relatórios e Contas PT e TEF

Este facto levou, algumas vezes entre 1997 e 2004, a TEF a adoptar uma “postura paternalista” face à PT (tentando demonstrar para o exterior que quem realmente mandava na Parceria era a TEF), o que, contudo, foi minimizada pela PT que sempre se equiparou à TEF em termos de recursos e conhecimentos fornecidos à Parceria.

A capacidade da PT em mitigar a diferença de dimensão com a TEF foi confirmada recentemente pelo Engº Zeinal Bava, CFO da PT, quando diz que: “No Brasil, nunca sentimos o gigantismo da Telefónica. Damos bem há muitos anos e há uma coincidência de interesses” (Jornal de Negócios, 2006).

Contudo, devido á tensão que advém desta diferença dedimensões, consideramos existir um risco negativo pelo que a influência para o sucesso d Parceria é “Média”.

Compatibilidade das agendas estratégicas de cada parceiro (BAIXO passando a ALTO)

Como se referiu anteriormente, uma das razões que levou ao fracasso da *Concert* em 1997 foi, em parte, o facto das pequenas empresas como a PT e a TEF terem entrado para esta Parceria com o intuito de se protegerem de outros concorrentes ou um do outro (Protection Agenda) e de manterem as suas opções em aberto num mercado em liberalização acelerada (Option Agenda). Conclui-se que no início da Parceria entre a PT e a TEF existia um Fit de Curto-Prazo, que provavelmente não levaria á continuidade de Parceria.

Contudo, desde 1997, ambas as empresas seguiram uma abordagem mais pró-activa face à internacionalização, seguindo uma “Venturing Agenda” (i.e. ambas queriam entrar no Brasil com o intuito de serem líderes de mercado), passando a existir um Fit de Longo-Prazo na Parceria (Tabela 46).

Tabela 46

Evolução da matriz de agendas estratégicas individuais da PT e da TEF

		Portugal Telecom			
		Venturing	Extractive	Sharing	Option
Telefónica	Venturing	Fit Longo-Prazo	Fit Problemático	Fit Problemático	Possível Fit
	Extractive	Fit Problemático	Fit Curto-Prazo	Possível Fit Curto-Prazo	Fit Problemático
	Sharing	Fit Problemático	Possível Fit Curto-Prazo	Fit	Possível Fit Curto-Prazo
	Option	Possível Fit	Fit Problemático	Possível Fit Curto-Prazo	Fit Curto-Prazo

Apesar de ambos os parceiros terem evoluído, de 1997 a 2004, de uma agenda estratégica individual de tipo Option para uma agenda estratégica individual de tipo Venturing, isto não implica que os parceiros não tivessem objectivos próprios laterais (agendas estratégicas) quando entraram na Parceria. O facto da TEF já várias vezes ter afirmado que a Parceria no Brasil faz sentido numa estratégia mais alargada para a América Latina, e também o facto da TEF deter uma empresa de telefonia fixa em S. Paulo (Telesp Fixa) indicia que

os objectivos da Parceria no Brasil serão sempre medidos face aos objectivos da estratégia da TEF para a América Latina e para o seu negócio fixo no Brasil. Estas estratégias até agora não parecem ser incompatíveis, mas poderão tornar-se no futuro, especialmente versus o negócio fixo da TEF que tem sofrido uma redução do número chamadas na sua rede em detrimento dos operadores móveis.

Pelo facto de, como vimos na matriz acima, existir uma evolução positiva do Fit de 1997 para 2004, conclui-se que este factor passou a ter uma influência “Alta” em vez de “Baixa” na Performance da Parceria.

Dependência mútua e complementaridade (MÉDIO passando a ALTO)

Apesar de ambos os parceiros terem evoluído, após 1997, para Venturing Agendas isto não garante por si só a sustentabilidade da Parceria, tem de existir dependência e complementaridade na tentativa de alcançar os objectivos, caso contrário a existência da Parceria é desnecessária.

Em 1997, não existia qualquer dependência directa entre as duas empresas mas existia um potencial de complementaridade elevado dado que:

- (1) A PT sabia que não poderia atingir sozinha uma posição de liderança no Brasil, necessitando de um parceiro que partilhasse os investimentos (cerca de 3 vezes o seu volume de negócios em 1997) e o risco desta estratégia; e
- (2) Para a TEF a falta de recursos não representava um problema (o investimento apenas representava cerca de metade do seu volume de negócios em 1997). Contudo a TEF tinha como objectivo não só o controlo de uma operação móvel (Telesp Celular) mas também de um operador fixo (Telesp Fixa), em S. Paulo, mas as imposições regulamentares impediam-na de o fazer sozinho, logo necessitaria de um parceiro.

De 1997 a 2004 a dependência e complementaridade entre os parceiros aumentou, onde cada um dos parceiros adquiriu as empresas necessárias ao completar do “xadrez geográfico” definido inicialmente.

Accitação pelo mercado (ALTO)

Como se viu no capítulo 8.2 a reacção do mercado à realização da Parceria no Brasil foi positiva.

Efectivamente, como podemos ver na Tabela 47, apesar de o mercado não ter reagido positivamente (Rentabilidades Anormais negativas) à concretização dos Acordos de Alinhamento Estratégico em 1997, por não acreditar mais em formas soltas de Parcerias na forma de acordos de intenções, este reagiu positivamente (Rentabilidades Anormais positivas) ao Leilão Telebrás em 1998 bem como à concretização da Parceria final na forma da Vivo em 2001. Paralelamente as opiniões dos vários analistas do sector quanto à Parceria também foram positivas, na altura.

Tabela 47

***Rentabilidades Anormais verificadas nas acções da PT e TEF
em cada marco da Parceria***

Acumulada 14 dias	TEF	PT
Acordos de Alinhamento Estratégico (1997)	-1,908%	-0,04%
Leilão Telebrás (1998)	2,187%	1,939%
Vivo (2001)	3,67%	0,71%

Esta evolução positiva deveu-se essencialmente ao mercado ter acreditado no potencial de criação de valor desta Parceria. Também pelo facto de que para a TEF esta Parceria representava um importante passo para a estratégia de liderança na América Latina e para a PT representava um importante marco na expansão internacional.

2.2) Fit Cultural (ALTO)

Apesar dos parceiros assumirem publicamente que partilham o mesmo tipo de valores e cultura (AIP, 2004), importa verificar se o Fit Cultural realmente existiu no período de 1997 a 2004, através da análise da compatibilidade da Cultura Nacional, Industrial e Corporativa.

Hofstede's (1991) conclui que Portugal e Espanha comungam da mesma **Cultura Nacional** dado terem a mesma classificação nas quatro dimensões relevantes:

- a) Distância Hierárquica – Média;
- b) Individualismo – Médio;
- c) Masculinidade – Baixa e;
- d) Controlo de Incerteza - Elevado.

Para averiguar se existia semelhanças entre a **Cultura Industrial** no sector de telecomunicações em Portugal e Espanha, pediu-se a cada um dos entrevistados que definisse as principais características da indústria de telecomunicações no seu país de 1997 a 2004. Os principais factores comuns e não comuns entre a Cultura Industrial (telecomunicações) de Portugal e Espanha encontram-se referidos na Tabela 48, sendo acompanhados por algumas citações dos entrevistados.

Tabela 48

Factores comuns e não comuns entre a Cultura no sector das telecomunicações em Portugal e Espanha

Portugal	Espanha	Factor comum
“... concorrência elevada...”	“...temos verificado nos últimos anos um aumento da concorrência...”	Concorrência elevada
“...temos tendência a ser vistos (PT) como o alvo a abater...”	“...o regulador, talvez por maior pressão dos nossos concorrentes, tem-nos (TEF) aplicado mais multas que antigamente...”	Grande pressão competitiva sobre o incumbente
“...estamos todos representados com os nossos concorrentes na APDC onde discutimos os temas mais importantes para o sector...”	“...temos uma associação para as telecomunicações...”	Presença em fóruns de discussão, associações e feiras
“...somos a indústria que mais inovou os seus serviços nos últimos anos em Portugal...”	“...temos (TEF) um dos maiores centros de R&D do país...”	Cultura de inovação
“...somos obrigados a seguir regras bastante apertadas impostas pelo regulador...”	“...sector muito regulamentado obriga-nos a seguir certas regras...”	Regras padronizadas de actuação no mercado devido à elevada regulamentação do sector
“...temos todos produtos semelhantes...”	“...se um nosso concorrente lança um produto temos de ter capacidade de resposta em 15 dias...”	Mimetismo
“...temos efectuado alguns projectos em conjunto com a concorrência...”	“...lançámos um serviço (Mobipay) em conjunto com a nossa concorrência...”	Índice de cooperação interna
Portugal	Espanha	Factor não comum
“...não temos grandes litígios com os nossos concorrentes...”	“...temos grandes processos em tribunal contra e dos nossos concorrentes...”	Letigiosidade

Adicionalmente, apesar de não ter sido referido, dado a convergência Europeia ao nível da regulação do sector, as empresas tendem a comportar-se de forma semelhante neste mercado.

Verificou-se pelas respostas recebidas, que existem indícios de semelhança entre a Cultura Industrial na indústria de telecomunicações em Espanha e Portugal entre 1997 e 2004.

Quanto à **Cultura Corporativa** é de esperar que ambas empresas apresentem algumas semelhanças dado que têm:

- a) o mesmo historial (i.e. incumbentes, inicialmente de controlo estatal passando por um processo de privatização e liberalização dos mercados onde actuavam);
- b) a mesma evolução do tipo de estrutura accionista (i.e. inicialmente completamente detidas pelo Estado e actualmente maioritariamente privadas mas com uma “golden share” do Estado) e;
- c) a mesma organização corporativa (i.e. holding principal, ou também chamado centro corporativo, que controla e coordena um conjunto de negócios distintos organizados em sub-holdings, levando à proliferação de centros de decisão estratégicos).

Contudo, apesar destas semelhanças aparentes, importa verificar, de uma forma mais sistemática, se essas semelhanças entre Culturas Corporativas existe.

A) Modelo de Deshpandé:

A.1) Aplicado à Telefónica

Desde a sua fundação em 1924, e até finais da década de 80, a TEF, devido ao facto de ser uma empresa de forte influência estatal operando num mercado sem concorrência, desenvolveu uma forte cultura organizativa de tipo Burocrática, dado que:

- a) A empresa regia-se por regulamentos internos (ainda herdados do tempo em que a actividade de telecomunicações era um departamento do ministério de comunicações espanhol) e onde a uniformidade imperava (por exemplo, todos os edificios da TEF tinham o mesmo estilo de mobiliário).
- b) O estilo de liderança era de tipo coordenador tendo apenas como principal objectivo garantir que a “máquina produtiva” se mantivesse a funcionar não centrando as suas decisões nas necessidades actuais e futuras dos clientes.
- c) A ênfase estratégica dava prioridade á estabilidade (i.e. não tinham concorrência e o ambiente regulamentar era favorável á empresa), á previsibilidade (i.e. a empresa controlava a evolução tecnológica no sector o que lhe dava a possibilidade de preparar e prever os seus impactos) e ao funcionamento regular (i.e. a empresa dava muita importância ao manter do regular funcionamento dos serviços dando prioridade a tecnologias mais fiáveis em vez das mais avançadas).

Contudo no final da década de 80, quase 10 anos antes da abertura do mercado à concorrência, a TEF decidiu iniciar uma alteração da sua cultura. A TEF pretendia ser uma empresa mais virada para o cliente e preparada para a concorrência (Cultura de Realização). Esta alteração cultural foi efectuada através de:

- Iniciar este processo de alteração cultural primeiro numa unidade de negócio (Alicante) e depois, caso fosse bem sucedida, continuar para as outras unidades de negócio (“bubble-effect”);
- Definição de uma nova missão para a empresa: “Ser reconhecida pelos seus actuais e potenciais clientes como o operador de telecomunicações preferido”;
- Esta missão seria suportada nos seguintes valores: a) convergência de interesses entre os trabalhadores da empresa e os clientes, b) os clientes devem valorizar mais os activos humanos da empresa do que os activos tecnológicos e c) a qualidade será alcançada através da formação das pessoas e atitudes exemplares no trabalho;
- Alterar práticas de gestão, comportamentos e crenças dos trabalhadores;
- Implementação de um programa de “Total Quality Management” que ambicionava “fazer as coisas bem à primeira, do ponto de vista do cliente, ao mínimo custo possível”.
 - Obtenção da certificação ISO 9000 (Junho 1995) da empresa de Alicante
 - Programa de Desenvolvimento de Quadros Médios com vista a alteração do estilo de gestão da empresa de Alicante

Esta alteração cultural foi um sucesso no núcleo de Alicante, verificando-se em 1995, a existência das seguintes características distintivas de uma Cultura de Realização: adaptação às necessidades dos clientes, descentralização, o cliente é o centro das atenções, regulamentação flexível, objectivos conhecidos e partilhados, toda a empresa está envolvida no alcançar do sucesso da empresa, adaptação dos empregados às necessidades da empresa e aumento de produtividade.

Em 1996, a TEF já tinha iniciado a disseminação desta alteração cultural para todo o território espanhol, que duraria até 1998.

Em suma, aplicando este modelo verifica-se que a TEF desde os finais da década de 80 que tem vindo a desenvolver medidas no sentido de alterar a sua Cultura Corporativa de tipo Burocrática para tipo Realização (*customer oriented*).

A.2) Aplicado à Portugal Telecom

A PT, tal como a TEF, evoluiu a partir de um monopólio do Estado tendo demonstrado ter uma Cultura Burocrática até 1991, aquando da liberalização do mercado de telecomunicações móveis em Portugal, como se pode verificar por afirmações de alguns dos entrevistados:

“Antes da liberalização, a maneira de trabalhar era em tudo semelhante a um ministério: burocrática e lenta. Trabalhávamos das 9h às 17h.”

“As regalias que tínhamos na altura não eram muito diferentes das que eu tinha quando estava no Estado”

“Tudo tinha regras e procedimentos. Nós não tínhamos de ir atrás dos clientes, eles se quisessem um telefone que viessem ter connosco. Havia listas de espera com mais de 1 mês.”

Em 1991, a PT detinha apenas duas grandes subsidiárias a nível nacional (PT Comunicações e a recentemente criada TMN) mas que demonstravam ter duas Culturas diferentes.

A PT Comunicações, sendo o negócio tradicional do Grupo PT, mantinha a cultura Burocrática devido, em muito, à falta de concorrência no mercado e à forte pressão sindicalista.

A TMN, apesar de ter concorrência no seu mercado, não adoptou imediatamente uma postura orientada para o Cliente (Cultura de Realização) tendo consequentemente perdido liderança no mercado móvel para o seu concorrente Telecel.

Em 1995, com uma nova gestão, a TMN iniciou um processo de alteração cultural (Realização) que se alicerçava em: orientação para o cliente, focada no alcançar dos objectivos, com um estilo de liderança mais decidido e focada na qualidade e inovação. A nova gestão da TMN desenvolveu uma política comercial mais agressiva (libertando-se de uma postura “arrogante” que tinha herdado da Grupo PT) tendo sido o ano da criação do primeiro pré-pago (Mimo) que revolucionaria o mercado móvel em Portugal. Ao mesmo tempo, este ano seria o de maior crescimento de recursos humanos na empresa, tendo-se privilegiado a entrada de novos quadros fora do Grupo e de uma faixa etária mais baixa que a média do Grupo PT por forma a desencadear esta alteração cultural. Privilegiou-se a criação de uma identidade própria dentro da TMN e claramente destacada da imagem do Grupo PT.

Quanto à PT Comunicações não se tinha verificado em 1995 nenhuma tendência de alteração cultural, pelo que esta mantinha uma cultura de tipo Burocrático.

Em 1997, esta alteração cultural na TMN já tinha dado frutos com a recuperação da liderança do mercado móvel e sendo os níveis de satisfação dos empregados da TMN os mais altos do Grupo PT.

A PT Comunicações, devido à falta de concorrência e sem qualquer plano de alteração cultural por parte da sua gestão que antecipasse a vinda da concorrência, mantinha enraizada uma Cultura Burocrática.

A recentemente criada TV Cabo apresentava um problema Cultural diferente. Existia uma imposição regulamentar nesta altura que obrigava as empresas de Cabo a terem diferentes estruturas societárias para

cada região onde operavam (por forma a serem mais facilmente auditáveis). Desta forma, a empresa mãe TV Cabo tinha mais de 9 subsidiárias (uma por cada região onde operava) com entidades culturais e gestão diferentes. A Cultura da TV Cabo não existia, existia sim uma “manta de retalhos” cultural que impedia muitas vezes a coordenação das operações.

Estas características culturais manter-se-iam inalteradas até 2004.

Em suma, apesar de desde 1997 o Grupo PT, afirmar o “...empenhamento na mudança de comportamentos e atitudes, promovendo a orientação para a acção e o reforço da aproximação ao mercado...., objectivo manter os clientes permanentemente satisfeitos...” (Relatório e Contas PT, 1997), existiam, ainda, em 2004, dois tipos de culturas:

- a) Burocrática na PT Comunicações e;
- b) Realização na TMN.

A TV Cabo não tinha ainda uma cultura definida, mas devido à falta de concorrência directa nos seus mercados e também porque a TV Cabo nasceu, em parte, da própria PT Comunicações (vários quadros da PT Comunicações foram deslocadas para a TV Cabo), tendia mais para uma Cultura Burocrática.

A.3) Comparação entre a Portugal Telecom e a Telefónica

Quando comparamos os tipos de Cultura Corporativa da PT e da TEF verificamos que ambas as empresas desde 1997 já demonstravam uma tendência de afastamento de um tipo de cultura Burocrática em detrimento de um tipo de cultura de Realização. Contudo, a TEF explicitamente abordou esta alteração cultural através da implementação de um programa estruturado de mudança cultural, iniciado 10 anos antes da liberalização do mercado, ao passo que a PT abordou esta mudança cultural de uma forma reactiva (como reacção à entrada da concorrência).

De facto, a TEF, com a implementação do programa de alteração cultural atrás referido, conseguiu uma maior homogeneidade cultural em 2004 (no sentido da Cultura de Realização) do que a PT que não tinha uma cultura única suficientemente vinculada.

B) Modelo de Aulakh et al.:

Analisando os resultados das oito entrevistas a gestores da PT e da TEF directamente envolvidos na Parceria quanto ao grau de semelhança dos seguintes itens de valores corporativos em 1997 e 2004, numa escala de 1 (Opostos) a 5 (Idênticos), obtiveram-se os seguintes resultados:

Tabela 49

Grau de semelhança dos itens culturais

Itens	Média dos oito inquéritos (1997)	Média dos oito inquéritos (2004)
Importância dada aos detalhes	3,0	3,3
Missão ou filosofia da empresa	4,0	3,9
Orientação para a acção	3,3	3,5
Informalidade	3,0	3,3
Orientação para os resultados	4,0	4,0
Ênfase no desenvolvimento de uma cultura corporativa	3,3	3,5
Segurança no emprego	4,0	4,4
Orientação para o trabalho em equipa	2,3	2,9
Oportunidades de crescimento dos empregados dentro da empresa	4,0	4,0
Socialmente responsável	4,3	4,4
Inovação	4,0	4,1
Tolerância	3,3	3,8
Ênfase na qualidade	4,0	4,1
Autonomia dos empregados	2,3	2,4
Agressividade	2,7	3,0
Orientação para o sucesso	4,0	4,3
MÉDIA TOTAL	3,5	3,7

Pelas respostas dadas verifica-se existir indícios de que a Cultura Corporativa das duas empresas apresenta algumas semelhanças (3,5 e 3,7 numa escala de 1 a 5). Contudo, importa analisar os resultados de alguns dos itens de valores inquiridos:

1. Os itens que obtiveram os valores médios mais altos foram:

- “Segurança no emprego” e “Socialmente responsável” cujos valores são consistentes com o facto de ambas as empresas serem incumbentes com um histórico de forte influência estatal (cujos objectivos de acção empresarial incluíam a segurança do emprego e a coesão social);
- “Orientação para o sucesso” e “Orientação para os resultados” cujos valores são consistentes com o facto da empresa ter uma ênfase estratégica orientado para a obtenção de liderança em todos os mercados onde actuam;

Este facto pode parecer contraditório, mas não o são dado que são consistentes com o facto de ambas as empresas ainda estarem no meio de um processo de transição de uma Cultura Burocrática para uma Cultura de Realização.

2. Os itens “Autonomia dos empregados” e “Orientação para o trabalho em equipa” obtiveram os valores médios mais baixos nos dois anos, o que é consistente com o facto de se ter verificado diferenças entre níveis de empowerment dos gestores internacionais da PT e TEF (Competências em lidar com os gestores da Parceria).

Em suma, utilizando o modelo de Deshpandé (1993) e Aulakh et al. (2002), constatou-se haver algumas semelhanças de cultura corporativa entre a PT e a TEF no período em análise. Ambas as empresas demonstram ter uma preocupação em promover uma cultura de Realização (a TEF de uma forma mais sistemática), mas ainda demonstram uma forte Cultura Burocrática, dos tempos anteriores à privatização.

2.3) Fit Organizacional (MÉDIO)

Como se referiu anteriormente, o grau de Fit Organizacional pode ser medido pelas semelhanças ao nível de: descentralização e formalização do processo de tomada de decisão, a forma de documentação de regras internas e os métodos contabilísticos e de reporte financeiro.

A maioria dos entrevistados referiu que, desde o início da Parceria, o processo de tomada de decisão da TEF era mais centralizado que o da PT, tendo vários entrevistados justificado este facto pela menor dimensão da PT, o que levava a dar mais empowerment aos gestores expatriados. As razões da maior centralização do processo de tomada de decisão da TEF já foram referidas atrás e prendem-se com uma maior necessidade de controlo.

Em termos da forma de documentação de regras internas e dos métodos contabilísticos e de reportes financeiro verifica-se que ambas as empresas aparentam várias semelhanças ao nível de:

- Código de ética e manuais de conduta e venda;
- Obrigações contabilísticas em Portugal e Espanha, bem como as obrigações contabilísticas adicionais por ambas as empresas estarem cotadas na bolsa de NY;
- Exigência ao nível do detalhe do reporte financeiro, dado serem empresas cotadas em Bolsa.

Esta semelhança também é consequência da convergência da regulamentação do sector das telecomunicações ao nível Europeu.

Considera-se que este factor tem uma influência “Média” dado que, apesar de todas as outras semelhanças organizacionais, ainda existem diferenças ao nível do processo de tomada de decisões.

2.4) Fit de Capacidades (ALTO passando a MÉDIO)

“...a Parceria assenta na união de activos e complementaridade de competências...”

(Comunicado da Administração da PT e da TEF na conferência AIP, 2004)

O nível de Fit de Capacidades foi medido através da análise da complementaridade e redundância de recursos, activos e competências investidos por cada parceiro. A Parceria entre a PT e a TEF aparenta ter um elevado grau de Fit de Capacidades no momento da constituição da Parceria em 1997, dado que têm:

1. Competências e recursos complementares: Aquando da entrada no Brasil, a PT tinha a vantagem de proximidade linguística, histórica e cultural com o Brasil, ao passo que a TEF tinha maior experiência em operações internacionais.

A complementaridade entre a experiência de gestão internacional da TEF e a maior proximidade cultural e histórica da PT permitiram, em primeiro lugar, trazer para dentro da Parceria o conhecimento da TEF em gerir grandes operações de telecomunicações na América Latina (países economicamente mais instáveis e cujos mercados se encontravam numa fase de forte crescimento). E, em segundo lugar, permitiram mais facilmente entrosar o know-how já existente no Brasil, com a maneira de trabalhar ou cultura dos dois parceiros.

O papel da PT como facilitador de integração cultural entre as culturas portuguesa, espanhola e brasileira é importante para a sustentação da Parceria porque minimiza o facto da TEF ter uma cultura mais centralizadora de gestão e, denotar, uma postura mais “desconfiada” face à utilização de recursos humanos brasileiros. De facto, verificou-se antes da constituição da Vivo que a TEF tinha uma percentagem mais reduzida de brasileiros na gestão de topo e intermédia das suas empresas no Brasil, quando comparado com outras empresas do sector detidas por estrangeiros.

Por último, o facto que contribuiu para a maior complementaridade foi o próprio desenho regulamentar brasileiro que, como vimos, “impunha” a complementaridade geográfica ente empresas que quisessem seguir uma estratégia de domínio nacional.

2. Competências redundantes: Ambos os parceiros tinham bons conhecimentos e contactos no mercado brasileiro, os seus recursos humanos tinham um grau de experiência técnica e de gestão elevado e similar.

Contudo, dado que em 2001 foi ultrapassada a barreira legal que impedia a junção de uma forma mais efectiva dos activos de ambos os parceiros (na forma de Joint Venture e não só regras tácitas), a complementaridade baixou levando a uma diminuição do Fit de Capacidades desde essa altura.

3) Estrutura da Parceria (BAIXO passando a ALTO)

O último factor interno estudado para esta Parceria foi a evolução e grau de qualidade da estrutura da Parceria.

Como vimos, no início a Parceria em 1997 tinha uma forma mais instável dado que assentava em “Acordos de Alinhamento Estratégico” (que definiam regras e estratégias de actuação vagas) mantendo-se esta instabilidade após a entrada no Brasil em 1998, e até 2001, dado que se regia por “regras tácitas” (acordo de intenções). Até 2001, o único factor que mantinha a Parceria em funcionamento era a confiança que cada um dos parceiros tinha um no outro na prossecução do objectivo comum definido inicialmente. Nesta altura a probabilidade de quebra da Parceria era elevada.

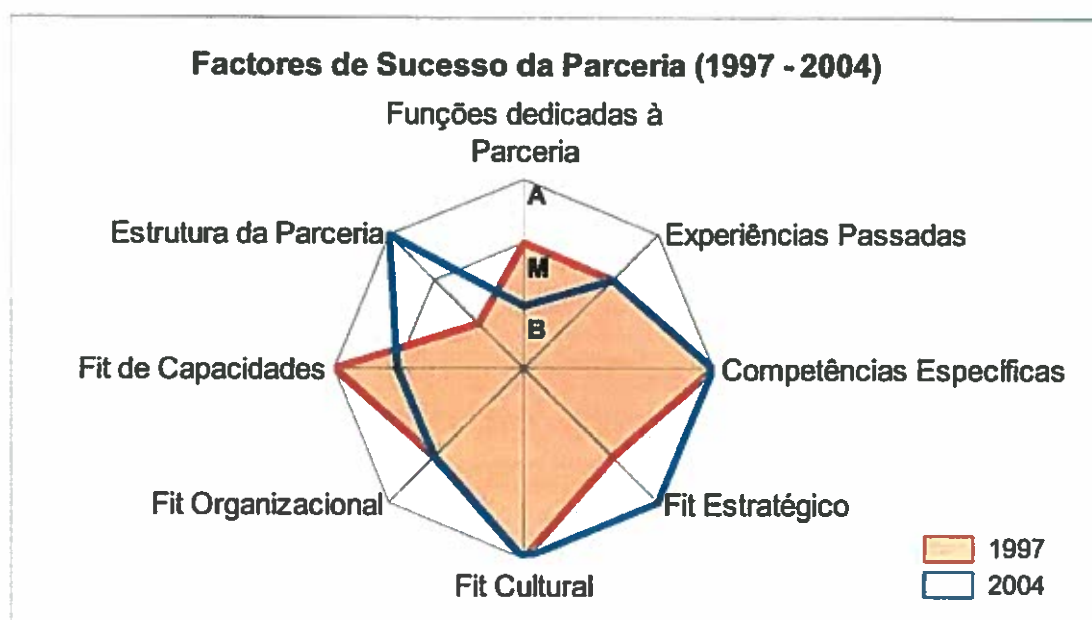
Mas em 2001 a Parceria evoluiu para uma estrutura mais estável, onde existiam:

- Estrutura baseada em *Equity*: Com a constituição da Joint-Venture Vivo já não era necessário recorrer às “regras tácitas” como as que regiam a Parceria entre 1998 e 2001. Agora existia uma estrutura funcional e regras fixas que regiam a Parceria e que facilitavam o seu funcionamento. Contudo, os “Custos de transacção” necessários para evitar comportamentos oportunistas, aumentaram em consequência do aumento da estrutura e das necessidades de reporte e controlo dos accionistas;
- Bom equilíbrio de risco, poder e compensação: Cada parceiro tinha a correcta proporção (50%) de retorno financeiro face ao investimento despendido e todas as outras formas de compensação foram desenhadas tendo em conta esta premissa. Em termos de poder (representatividade na gestão) este equilíbrio também existe: dos sete membros do Conselho de Administração três são nomeados pela PT e três pela TEF, sendo o sétimo escolhido por comum acordo entre os parceiros. Existia também uma repartição paritária da nomeação dos Directores de 1ª linha;
- Acordo quanto aos preços de transferência e compensação dos parceiros: Existe acordo quanto ao método escolhido para determinar os preços de transferência entre a Parceria e os parceiros, assentando no princípio da imparcialidade e da competitividade, como se pode ver pela seguinte informação de um quadro da Vivo “...ambos os parceiros são tratados de forma igual entre si e as suas propostas devem ser competitivas com as melhores práticas do mercado ...”;
- Definição clara de qual o papel de cada parceiro na Parceria: Distribuição paritária de pelouros entre os parceiros;

- **Mecanismos de saída:** O contrato de Parceria para a Vivo definiu que em caso de dissolução os activos de cada parceiro serão devolvidos (PT Form 20F, 2003).

Em conclusão, verificámos que o sucesso da Parceria entre a PT e a TEF teve uma evolução positiva da compatibilidade (Fit) entre os parceiros bem como da estrutura da Parceria, contudo este sucesso pode estar ameaçado pela falta de funções dedicadas às Parcerias que não permite a disseminação do conhecimento até agora acumulado nesta e noutras Parcerias. A Figura 62 resume a evolução dos factores internos de sucesso da Parceria entre 1997 e 2004.

Figura 62
Evolução dos factores internos de sucesso da Parceria
PT e TEF para o Brasil



Nota: A – Alto; M – Médio; B - Baixo

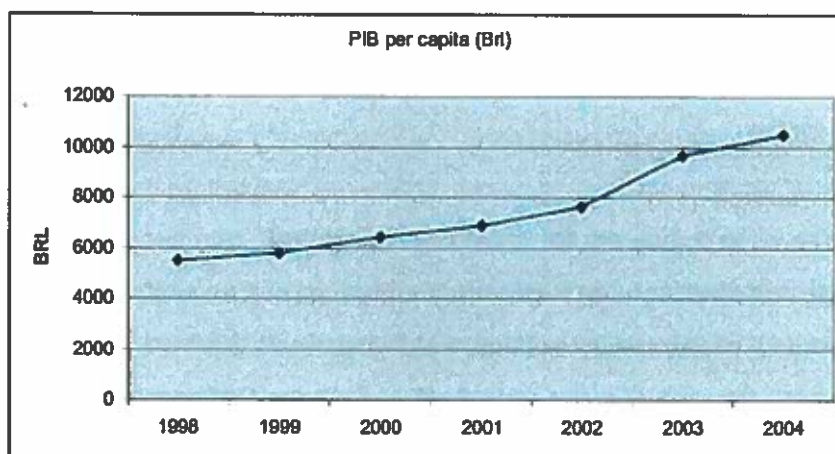
8.3.2 Factores Externos

Neste capítulo será analisada qual a contribuição dos factores externos (Globais, Regulatórios e Competitivos) para o sucesso da Parceria entre a PT e a TEF no período em análise (1997 a 2004).

A) Factores Globais (BAIXO)

Desde 1998 que o Brasil tem apresentado um sustentável crescimento económico (uma média de crescimento do PIB per capita de 11% ao ano, como se pode ver na Figura 63).

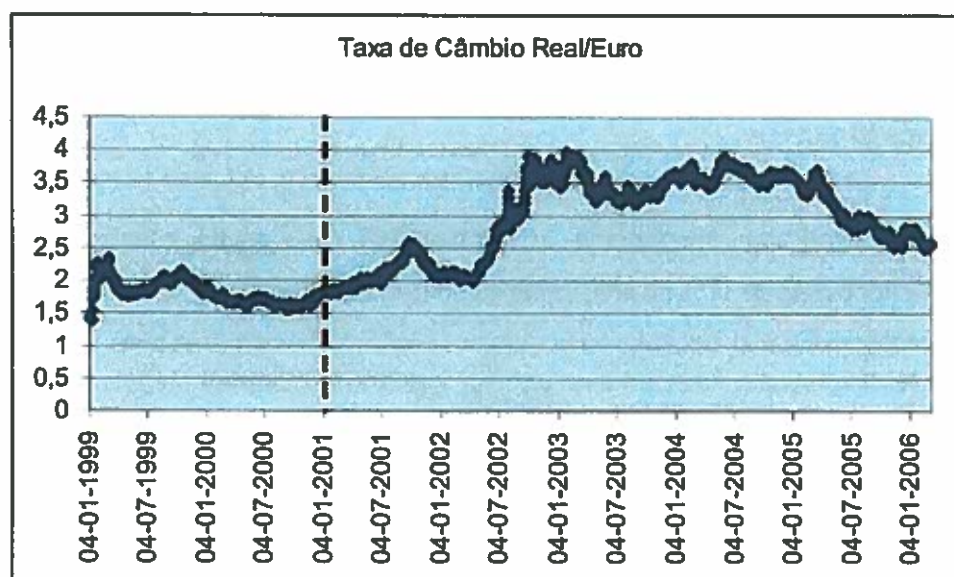
Figura 63
Evolução do PIB per capita do Brasil



Fonte: IBGE

Contudo, no ponto de vista do investimento europeu, este crescimento económico tem sido contrariado por uma evolução negativa da taxa de câmbio Real/Euro (Figura 64), que reduz os efeitos positivos do crescimento no mercado brasileiro nos resultados, em Euros, das subsidiárias instaladas nesse país. Apesar do PIB per capita em BRL ter crescido a uma média de 11% desde 1998, a desvalorização do BRL face ao Euro foi de 5%, como se vê no gráfico, o que implica que quase metade do crescimento da economia brasileira, na perspectiva do investidor europeu, perde-se pelo efeito cambial.

Figura 64
Evolução da cotação Real/Euro



Fonte: IBGE

Efectivamente, como se vê na Figura 64, foi desde o início de 2001, ano em que se constitui a Vivo, que se iniciou um processo de desvalorização do Real versus o Euro, que só foi contrariado em 2005.

A Parceria PT/TEF perdeu, só pelo efeito cambial, desde Janeiro de 2001 até Janeiro de 2006 cerca 25% de valor (média de 5%/ano). Isto é, a Parceria teria melhorado a sua Performance Financeira em pelo menos 5% ao ano caso não tivesse ocorrido este efeito cambial.

Adicionalmente, ao longo da vida da Parceria, ainda não se tinham concretizado todas as reformas sociais necessárias para o desenvolvimento do Brasil, nomeadamente as reformas ao nível da educação, saneamento básico e política de emprego. Este facto prejudicou também a Parceria dado que:

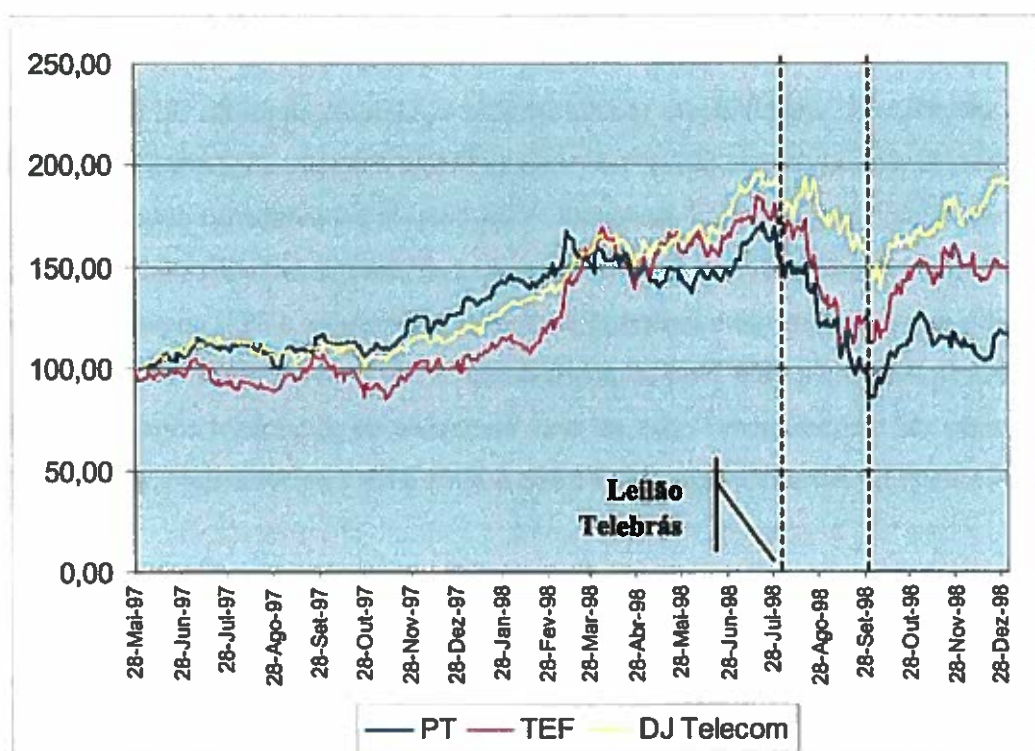
- retrai o crescimento de know-how interno brasileiro, obrigando á contratação de estrangeiros mais qualificados ou á sub-valorização salarial dos recursos humanos de nacionalidade brasileira;
- a falta de know-how implica menor produtividade na Parceria;
- a falta de melhorias sociais da população impede o desenvolvimento económico das populações, que aumentaria a propensão da aquisição de serviços de telecomunicações por parte destas pessoas.

A conjuntura do mercado de telecomunicações mundial também não foi favorável á Parceria PT/TEF. De facto, como se pode ver na Figura 65, no momento em que os parceiros entram efectivamente no mercado brasileiro (Leilão Telebrás em Julho de 1998) dá-se a primeira inversão no crescimento do mercado de

telecomunicações europeu até essa altura, que implicou uma queda abrupta das cotações destas empresas, a que a PT e TEF não foram alheias. Apesar desta queda na cotação das acções da PT e TEF não ser uma consequência, como vimos, da entrada no Brasil, esta queda limitou a capacidade de financiamento destas empresas e afectou a confiança dos investidores neste mercado.

Figura 65

Evolução da cotação das acções da PT, TEF e Índice DJ Telecom



Nota: O índice DJ Telecom é composto pelas 14 maiores empresas de telecomunicações europeias

Fonte: Bloomberg

B) Factores Regulatórios (MÉDIO)

Os factores regulatórios limitaram igualmente a performance da Parceria PT/TEF. Como vimos a Anatel (regulador das telecomunicações brasileiro) só permitiu a concentração efectiva dos parceiros em 2001, cerca de 3 anos após a entrada dos parceiros no mercado, facto que, só por si, impediu a obtenção imediata das sinergias que uma Parceria total proporcionaria.

Adicionalmente, tem-se verificado, desde 2001, que a Anatel tem favorecido os operadores fixos em detrimento dos operadores móveis (como a Vivo) aquando do processo de fixação dos preços de interligação. Em consequência, o crescimento das receitas de interligação da Vivo tem estado limitado.

C) Factores Competitivos (BAIXO)

Por último, a evolução do ambiente competitivo do Brasil, desde 2004, tem implicado uma pressão sobre a performance financeira da Vivo.

Apesar da maior concentração no mercado móvel brasileiro, e ao contrário do que seria de esperar, tem-se verificado uma aceleração da queda de preços no mercado, derivado de uma postura comercial agressiva dos principais concorrentes da Vivo (Oi e TIM) na tentativa de captação de quota de mercado. Em consequência, todos os operadores têm descido as suas margens mas a Vivo manteve-se como o operador com a maior margem operacional em Setembro de 2005 (27% versus 18% da TIM).

Não houve a capacidade de entendimento (conluio) entre as maiores empresas do mercado no sentido da sustentação de preços mais altos, que faz sentido num ambiente de maior concentração e num cenário onde o mercado potencial por explorar era ainda grande. Esta falta de entendimento deve-se em parte á atitude concorrencial do grupo empresarial que detém a Oi, e que está presente em outros países da América Latina (tal como a TEF), que publicamente manifestou interesse em destronar a TEF enquanto maior empresa de telecomunicações da América Latina. Esta estratégia dos accionistas da Oi, desde 2004, foi de crescimento e não de sustentação de margens para todas as suas operações da América Latina, o que influenciou a dinâmica concorrencial no Brasil até essa altura (preços mais altos e crescimento sustentado da penetração no mercado).

8.4 Riscos para a Parceria

Apesar de até hoje a PT e a TEF não terem quebrado a Parceria não quer dizer que já não existam riscos que possam pôr em causa a existência da Parceria. Seguidamente faz-se uma enumeração desses riscos, bem como uma proposta de mitigação dos mesmos.

1) Problemas de Parcerias 50/50

O facto da Parceria ser formalizada numa Joint-Venture 50/50 (Vivo) pode atrasar o processo de tomada de decisão, desincentivando as equipas e levando a decisões sub-óptimas que podem pôr em risco a performance da Parceria. Este risco sempre existiu e até agora os parceiros têm sabido gerir este problema através do fomento da confiança entre si, partilha de objectivos comuns (tentando alcançar situações “Win-Win”) e aumento da comunicação. Outro factor que tem permitido ultrapassar este problema é a existência de uma terceira entidade independente (“Wise People”) que resolve os casos de impasse nas decisões mais relevantes.

2) Falta de um acordo formal entre todas as operações dos parceiros no Brasil

Outro risco deriva da falta de um acordo formal entre a operação fixa da TEF no Brasil (fora da Joint-Venture) e a Joint-Venture. Este facto é importante porque o que se tem verificado recentemente no mercado brasileiro é uma estratégia de posicionamento duplo (Fixo e Móvel) da maioria dos operadores, proporcionando grandes vantagens em termos de custos e oferta integrada de produtos. Como a PT e a TEF apenas têm a Parceria no negócio móvel, mantendo-se isolada a operação fixa da TEF, não existem sinergias fixo-móveis, logo sendo uma desvantagem competitiva face à concorrência.

A Parceria e os parceiros deverão tentar maximizar as sinergias com outras operações dos parceiros (negócio fixo da TEF ou negócio multimédia da PT no Brasil).

3) Diferenças de dimensão entre os parceiros

Existe o risco da TEF alavancar na sua maior dimensão relativa face à PT, levando-a a ter uma postura paternalista face à PT, por exemplo: a TEF poderia ter uma postura negocial “arrogante” e “rígida”, ou qualquer um dos parceiros poderia ter a tentação de começar a anunciar a Vivo como uma operação com um único parceiro de referência, relegando o outro parceiro para segundo plano.

A PT não deverá deixar que a dimensão da TEF seja uma vantagem negocial dentro da Parceria.

4) Falta de funções dedicadas à Parceria na PT e na TEF

A inexistência de funções dedicadas às Parcerias internacionais é um risco, dado o potencial de perda de conhecimento acumulado nas várias interações com os parceiros. Este facto pode mesmo afectar as outras dimensões de Fit, dado que as competências de gestão da JV podem diminuir por falta de apoio da “casa mãe” em consequência de falta de coordenação no acompanhamento da Parceria.

A implementação destas funções dedicadas à Parceria pode ser alcançada seguindo o exemplo da Hewlett-Packard e da Eli Lilly, ou de duas empresas da indústria de telecomunicações, a Bellsouth ou a Nortel:

- a) Hewlett-Packard promoveu vários seminários com o objectivo de estudar e trocar experiências sobre Parcerias (em média 52 dias por ano com cerca de 1.000 quadros superiores) bem como desenvolvendo formações específicas em melhores práticas de Parcerias. Implementou igualmente processos formais, supervisionados por auto-intitulados “especialistas em Parcerias”, para recolha, análise e sistematização da informação numa Base de Dados e num Balance-Score-Card de Parcerias.
- b) A Eli Lilly implementou uma função dedicada às Parcerias (“Office of Alliance Management”) coordenada por vários “especialistas em Parcerias” que tinham à sua disposição uma ferramenta de análise de Parcerias desenvolvida internamente (“Alliance Health Survey”).
- c) A Bellsouth ou a Nortel têm vindo a desenvolver várias iniciativas de “Alliance Training” para os seus gestores de topo.

5) Problemas de Fit Organizacional

O facto de existirem diferenças entre o Fit Organizacional entre os parceiros, devido a diferenças de *empowerment* e controlo da operação, pode ser um problema caso a PT e a TEF não convirjam neste aspecto. O menor grau de compatibilidade nesta dimensão de Fit pode atrasar o processo de tomada de decisão dentro da Parceria diminuindo a sua performance, pode pôr em causa a autonomia da gestão da empresa (porque se misturam os interesses dos parceiros com os interesses da Parceria) e pode diminuir o grau de confiança entre os gestores da Parceria (porque o verdadeiro decisor, em algumas decisões onde o não deveria ser, é o parceiro e não o gestor da Parceria).

Os parceiros deverão tentar convergir os seus ritmos e formas de tomada de decisão dentro da Parceria, de forma a evitar estes problemas.

6) Factores Externos

A degradação dos factores externos à Parceria podem ser um risco para a sua estabilidade.

Os Factores Globais de risco derivam essencialmente da incerteza quanto á continuidade da tendência positiva da economia brasileira (crescimento do PIB, controlo da dívida externa e da inflação), da evolução cambial do Real (desde 2005 tem apresentado uma tendência de apreciação) e da estabilidade política na prossecução desses objectivos (irá o partido no poder manter uma ortodoxia económica virada para o crescimento ou fará uma viragem para políticas mais populistas?).

Os Factores Regulatórios de risco ainda subsistem dado que o regulador tem vindo no último ano a alterar o regime legal (tarifas de interligação, novas licenças,...) no sentido de beneficiar as empresas que tenham operações fixas (Vivo não tem operações fixas) e os operadores de menores dimensões.

Os Factores Competitivos de risco derivam de:

- a) a Parceria estar em desvantagem face á sua directa concorrência por não cobrir 100% do território brasileiro, ao passo que empresa com o a TIM e a Oi já o fazem (conseguindo obter maiores economias de escala e ganhos na poupança de custos de roaming e clonagem); e
- b) da tendência de pressão sobre o preço que se tem vindo a verificar.

A falta de cobertura total nacional origina prejuízos directamente á Vivo dado que, por forma a permitir que os seus clientes passam a falar em regiões onde a Vivo não está presente, a Vivo efectuou acordos de roaming com operadores dessas regiões, que em contrapartida, recebem um valor por chamada efectuada por esses clientes. Mas existem certos clientes que clonam os telefones nessas redes em roaming, fazendo-se passar por clientes Vivo, fazendo assim chamadas sem pagarem nada á Vivo, mas a Vivo tem de continuar a pagar os custos de roaming a esses operadores (este prejuízo representou em 2005 cerca de 25% do resultado operacional da Vivo).

Quanto á pressão sobre os preços, verifica-se que, desde 2004, que a concorrência da Vivo na tentativa de ganhar quota de mercado tem sucessivamente reduzido os preços ao consumidor final, com impacto directo na sua margem de lucro e das restantes empresa do mercado. Poder-se-á estar na eminência de uma guerra de preços, destruidora de valor para todas as partes, dado que o número de minutos por cliente é baixo não se coadunando com grandes reduções de preço (i.e. elasticidade procura-preço reduzida).

7) Implicações do Cenário de Intenção Estratégica / Alteração do Fit Estratégico

Em termos de Cenário de Intenção Estratégica para o Mercado internacional, como vimos anteriormente, a PT segue uma estratégia de Focus Geográfico (nicho) ao passo que a TEF segue uma estratégia de Globalização, o que pode trazer problemas de sustentabilidade da Parceria.

Dado os vários interesses da TEF na América Latina esta empresa pode tentar levar a Vivo a aumentar o seu âmbito de actuação a mercados de produto ou geográficos diferentes do móvel no Brasil, o que pode não ser compatível com a estratégia de Focus da PT.

Adicionalmente, o facto da TEF ter uma operação fixa no Brasil pode ter implicações para a Parceria, por exemplo caso a TEF tente subsidiar esta operação à custa da Vivo, tentando fazer passar acordos de interligação entre as duas empresas mais favoráveis para a sua operação fixa.

O resultado será a quebra da confiança entre os parceiros e o aparecimento de agendas estratégicas individuais incompatíveis e escondidas (“Hidden Agendas”).

Em termos mais genéricos, o facto da quase totalidade da estratégia de internacionalização da PT ser baseada em Parcerias com a TEF: uma no Brasil e outra em Marrocos, resulta num fenómeno de dependência estratégica excessiva por parte da PT, dado que, caso não diversifique mais o seu *portfolio* internacional, continuará a depender bastante da TEF para a formulação da sua estratégia de internacionalização.

Conclusões

Por forma a retirar as conclusões mais abrangentes possíveis quanto á análise da interacção entre o padrão de internacionalização e o uso de Parcerias na indústria de telecomunicações, em especial no caso da PT e da TEF, dividiram-se as conclusões desta Tese em cinco tipos: 1) Inovação do modelo de análise, 2) Evolução do Padrão de internacionalização na indústria de telecomunicações 3) Padrão de internacionalização da PT e da TEF, 4) Análise da Parceria no Brasil e 5) Implicações futuras.

1) Inovação do modelo de análise

Como vimos, o objectivo desta Tese fora o de analisar o padrão de internacionalização das empresas de telecomunicações e relacioná-lo com os factores de sucesso das Parcerias enquanto modo de entrada em mercados estrangeiros. Pretendeu-se averiguar que tipo de padrões de internacionalização existem na indústria de telecomunicações e que factores influenciam a escolha de um determinado padrão por parte de uma empresa deste sector.

O modelo proposto permite estudar a interligação entre o padrão de internacionalização e a dinâmica das Parcerias enquanto modo de entrada (os outros modelos da literatura tratam este fenómeno de forma independente), utilizando para tal os seguintes vectores de integração:

- A escolha do modo de entrada para algum dos mercados ser via Parcerias;
- Efeitos de mimetismo consequência da Performance da Parceria e do modo de entrada em cada um dos mercados.

De facto, verifica-se que, se uma empresa escolher a Parceria como modo de entrada em algum mercado novo, ela estará a ligar o seu padrão de internacionalização ao correcto desenvolvimento (Performance) da Parceria. Caso esta estratégia de Parceria tenha no futuro uma Performance positiva existe a possibilidade de mimetismo dessa estratégia por parte da empresa que a implementou (Mimetismo interno), o que poderá levar ao aumento do número de Parcerias efectuadas por essa empresa no decorrer do desenvolvimento do seu padrão de internacionalização. O efeito de mimetismo também pode influenciar outras empresas (Mimetismo institucional ou competitivo) dado que estas tenderão a imitar esta estratégia de utilização de Parcerias. Caso a performance real ou esperada seja negativa, o efeito contrário acontece.

Verifica-se também existirem factores influenciadores (internos e externos) comuns ao padrão de internacionalização e á performance da Parceria.

Espera-se que, devido às suas características dinâmicas, esta Tese contribua para o estudo das Parcerias em ambiente internacional, em especial entre empresas rivais em indústrias em elevada mutação tecnológica e regulamentar, como é o caso da indústria de telecomunicações.

Acredita-se que o modelo de análise utilizado nesta Tese é passível de ser utilizado na análise de Parcerias e padrões de internacionalização em outras indústrias (ou na indústria de telecomunicações), com as necessárias adaptações. Contudo, importa referir que a contribuição de cada dos factores de sucesso de qualquer Parceria depende da indústria e das especificidades das empresas e países envolvidos. Uma Parceria pode facilmente sobreviver, sem ter bons resultados, num destes factores de sucesso ao mesmo tempo que outra, na mesma situação, pode terminar. Temos sempre de averiguar quais os factores de sucesso mais relevantes para cada um dos casos. Adicionalmente, importa também ter em conta que certas indústrias podem não ser influenciadas por efeitos de mimetismo da mesma forma que a indústria de telecomunicações.

2) Evolução do Padrão de internacionalização na indústria de telecomunicações

A indústria de telecomunicações, até meados da década de 80 era caracterizada pelo facto da maioria dos países ser um monopólio do Estado, encontrando-se o mercado vedado a entrada de outros operadores. Contudo na segunda metade da década de 80, desencadearam-se um conjunto de alterações estruturais ao nível global (liberalização dos mercados e privatização dos incumbentes, alterações tecnológicas e alterações ao nível da procura) que modificaram este paradigma.

Efectivamente, conclui-se que o padrão de internacionalização nesta indústria, após meados da década de 80, é caracterizado por duas fases:

Na Primeira Fase, as empresas desenvolveram um Cenário de Intenção Estratégica de Soluções Orientadas para o Cliente consubstanciada em Parcerias de tipo Aliança Global. Durante esta fase, que durou até meados da década de 90, foram desenvolvidas várias Alianças Globais (sendo as três maiores responsáveis por mais de 2/3 do tráfego internacional da altura) com estruturas algo frágeis, com o intuito de fornecer serviços de telecomunicações semelhantes aos seus clientes, independentemente do local onde estes estivessem, utilizando para tal a rede dos parceiros.

Contudo estas Alianças Globais, do qual a PT e a TEF também fizeram parte, foram sendo terminadas à medida que os objectivos definidos não eram alcançados. Utilizando o modelo de análise definido na Primeira Parte desta Tese, concluiu-se que o insucesso destas Parcerias se deveu à falta de fit entre os parceiros (visão comum, agendas estratégicas pessoais incompatíveis, choques culturais,...), falta de

desenvolvimento de competências específicas para Parcerias (confiança, comunicação,...) e devido também à existência de estruturas de Parceria frágeis e incompletas que implicavam um fraco comprometimento das partes.

A Segunda Fase foi caracterizada pelo desenvolvimento de variados Cenários de Intenção Estratégica (Globalização, Focus e outras), tendo as empresas de telecomunicações continuado a preferir as Parcerias como modo de entrada, mas agora sob a forma de Joint-Ventures e Aquisições de participações relevantes. Contudo, após 1998, conclui-se haver um aumento da importância das não Parcerias (essencialmente M&A's de controlo total) como modo de entrada.

3) Padrão de internacionalização da PT e da TEF

Focando em especial o padrão de internacionalização da PT e da TEF, as empresas que formam a Parceria alvo desta Tese, conclui-se que ambas seguiram diferentes Cenários de Intenção Estratégica para o mercado internacional, onde o papel das Parcerias como modo de entrada foi muito importante.

A PT e TEF, antes de iniciarem o seu processo de internacionalização no início da década de 90, eram ainda empresas monopolistas estatais em Portugal e Espanha, respectivamente. Face ao aumento da concorrência nos seus mercados internos e à limitação de crescimento nesses mercados, comparado com o potencial de crescimento em outros países menos intensivos em concorrência, quer a PT quer a TEF começavam a ver o processo de internacionalização como um importante pilar estratégico.

Inicialmente ambas as empresas seguiram um Cenário de Intenção Estratégica internacional de tipo Soluções Orientadas para o Cliente, que se materializou na entrada em Alianças Globais (Concert) ou na efectivação de outros "Acordos de Alinhamento Estratégico" mais globais.

Apesar do objectivo destas Alianças ser prestar serviços o mais globais e semelhantes possíveis nas redes dos parceiros, a PT e a TEF entraram nestas Alianças como uma forma de protegerem o seu mercado interno da entrada dos próprios parceiros nessas Parcerias (Defensive Agenda), mantendo ao mesmo tempo as suas opções em aberto face ao futuro da indústria (Option Agenda), o que só por si induz um Fit de Curto Prazo entre as Parcerias.

Contudo, após o insucesso destas Parcerias, ambas as empresas seguiram Cenários de Intenção Estratégica internacional diferentes, o que não as impediu de formarem uma Parceria para entrada no mercado móvel brasileiro, em 1998, e de repetirem a Parceria em Marrocos, em 2000. Os actuais Cenários de Intenção Estratégica escolhidos (e que ainda são seguidos) por ambas as empresas são os seguintes:

- A PT decidiu seguir uma Estratégia Focalizada de Nicho. Estratégia assim definida porque, apesar de cerca de 24% do seu volume de negócios se encontrar fora do seu país de origem (14 países), mais de 80% deste volume de negócios vem de apenas uma operação em apenas um país (a operação móvel no Brasil em Parceria com a TEF), pelo que se pode dizer que a acção internacional da PT se encontra bastante concentrada.

As Parcerias seriam também o principal modo de entrada nos restantes mercados onde a PT está presente (especialmente os países que eram antigas colónias portuguesas - Macau, Moçambique, Angola,...) ou em outros países como Marrocos, Hungria ou Congo.

- A TEF seguiu um Cenário de Intenção Estratégica de Globalização dado que decidiu alargar a sua presença internacional a 34 países e aos mercados de telecomunicações mais relevantes (fixo, móvel e ISP), sem contudo haver grande concentração num só mercado ou produto.

Efectivamente, a TEF pretende ser uma empresa de elevada presença internacional, tendo para tal adquirido o segundo operador móvel inglês em 2006 (O2), o que a catapultou para o lugar de segundo operador móvel mundial, com 60% do seu volume de negócios fora de Espanha. A TEF utilizou, como modo de entrada preferencial, quer as Parcerias quer as M&A's.

Conclui-se, também, que o padrão de internacionalização da PT e da TEF foi influenciado por efeitos de Mimétismo, os quais, por sua vez influenciaram o desenvolvimento do seu padrão de internacionalização no sentido da repetição do uso de Parcerias:

- A entrada nas Alianças Globais antes de 1998, tal como a maioria dos operadores de referência na altura, indicia Mimétismo Institucional, dado que as empresas entraram nestas alianças numa tentativa de *follow the lider*, julgando serem estratégias de sucesso;
- A repetição da Parceria entre a PT e a TEF em Marrocos indicia Mimétismo Interno dado que, como a Parceria no Brasil estava a dar sucesso, deveria ser repetida em Marrocos.
- Por último, o facto de nenhum dos parceiros ter abandonado as Parcerias como modo de entrada em mercados estrangeiros (tendo até mesmo aumentado o peso das Parcerias como modo de entrada, no caso da PT) prova, também, o efeito que o sucesso de uma determinada acção empresarial tem em iniciativas futuras (Mimétismo).

Por último, comparando entre si os dois Cenários adoptados pela PT e pela TEF, concluímos que:

- O Cenário adoptado pela PT permite menor consumo de recursos, menores “custos de transacção”, menor dispersão do focus da gestão da empresa; e
- O Cenário adoptado pela TEF permite maiores economias de gama e escala e maior dispersão de risco, mas, em contrapartida, exige uma maior dispersão do focus da gestão em diversas operações e maiores “custos de transacção” (estruturas de controlo).

4) Análise da Parceria no Brasil

4.1) Estratégia e Motivações

Da análise efectuada dos dados disponíveis concluiu-se que a estratégia da PT e da TEF para entrada no mercado de telecomunicações brasileiro, teve quatro estágios distintos, que a Figura 66 resume.

Figura 66

***Estágios de evolução da estratégia de liderança
no mercado de telecomunicações móvel brasileiro***



O primeiro estágio da Parceria (antes de 1998) foi caracterizado pela definição e alinhamento de objectivos comuns entre os parceiros. Efectivamente, com os “Acordos de Alinhamento Estratégico” e a entrada da PT e da TEF na Aliança Concert (que ocorrera dois anos antes), ambas as empresas tinham já iniciado um trajecto de aproximação. Esta aproximação entre os parceiros, mesmo após o insucesso da estratégia inicial que consubstanciava a Aliança Concert, não foi quebrada, tendo até sido reforçada, mas agora com o objectivo de alcançar a liderança no mercado Móvel no Brasil, alavancado na utilização de *Best Practices* de cada um dos parceiros.

O segundo estágio foi a preparação para o momento do Leilão Telebrás em 1998, onde os parceiros tiveram de se coordenar na licitação, não competindo para a mesma empresa e garantindo uma presença forte nas

regiões de maior potencial. Dado a licitação ser de tipo *First Bid Sealled Bid Auction*, a possibilidade de quebra do acordo era grande (os comportamentos não eram observáveis), mas mesmo assim ambos os parceiros honraram o acordo.

O terceiro estágio, que durou de 1999 a 2001, foi caracterizado pela utilização de regras tácitas de actuação dos parceiros neste mercado (trajectória de liderança, não competição directa na mercado e complementaridade). Contudo, face á debilidade do acordo, era possível a qualquer um dos parceiros quebrá-lo, escolhendo outro parceiro, o que, porém, não veio a acontecer.

O último estágio da Parceria iniciou-se em 2001 e mantém-se até aos dias de hoje. Trata-se do período de constituição da Joint-Venture Vivo, que permitiu a obtenção da tão desejada liderança no mercado, e ao mesmo tempo, a optimização das sinergias dos parceiros e o crescimento das operações via M&A.

Verificou-se que as motivações por detrás da escolha destas duas empresas em entrar em Parceria entre si, seguindo a estratégia atrás descrita, foram as seguintes:

- A dimensão da PT não permitia alcançar a liderança nacional neste mercado de elevada dimensão, pelo que os investimentos teriam de ser repartidos com um parceiro;
- A Parceria permitia também ultrapassar barreiras legais que impediam que uma só empresa dominasse o mercado nacional de telecomunicações móveis e impediam, também, a detenção, por parte da mesma empresa de uma operação fixa e móvel no mesmo estado brasileiro. Contudo não impediam a actuação concertada de estratégias;
- Ao mesmo tempo, a Parceria permitia reduzir os custos de entrada, que eram elevados, dado que a entrada nestes mercado estava condicionada á aquisição de licenças bastante caras;
- A Parceria foi também uma forma dos parceiros se defenderem um do outro nos seus mercados internos, ao mesmo tempo reduzindo o nível de concorrência no mercado brasileiro;
- Por último, esta Parceria permitiu aos parceiros repartir o risco deste projecto, maximizando, ao mesmo tempo, as economias de escala e gama que dificilmente alcançariam isoladamente.

4.2) Características, Performance e Factores de sucesso da Parceria

Pela análise dos componentes que caracterizam uma Parceria (Forma, Objectivo e Tipologia Competitiva), concluiu-se que a Parceria entre a PT e a TEF é caracterizada como tendo:

- a) **Objectivo:** Entrar no mercado brasileiro, tentando rapidamente obter liderança no mercado móvel;
- b) **Forma:** Primeiro, via Joint-Ventures de entrada, depois, “regras tácitas” (aliança informal) e, finalmente, via uma única Joint-Venture (Vivo);
- c) **Tipologia Competitiva:** Até á formação da Vivo, a tipologia competitiva da Parceria era de tipo Pré-Competitiva, dado que o grau de interacção organizativa era reduzido (ambos os parceiros actuavam isoladamente, apenas se guiando por uma estratégia complementar de domínio geográfico). Com a formação da Vivo os parceiros foram obrigados a uma maior interacção organizativa definindo, no dia a dia, a evolução da Parceria entretanto constituída na forma de Joint-Venture, passando para uma tipologia de tipo Competitiva.

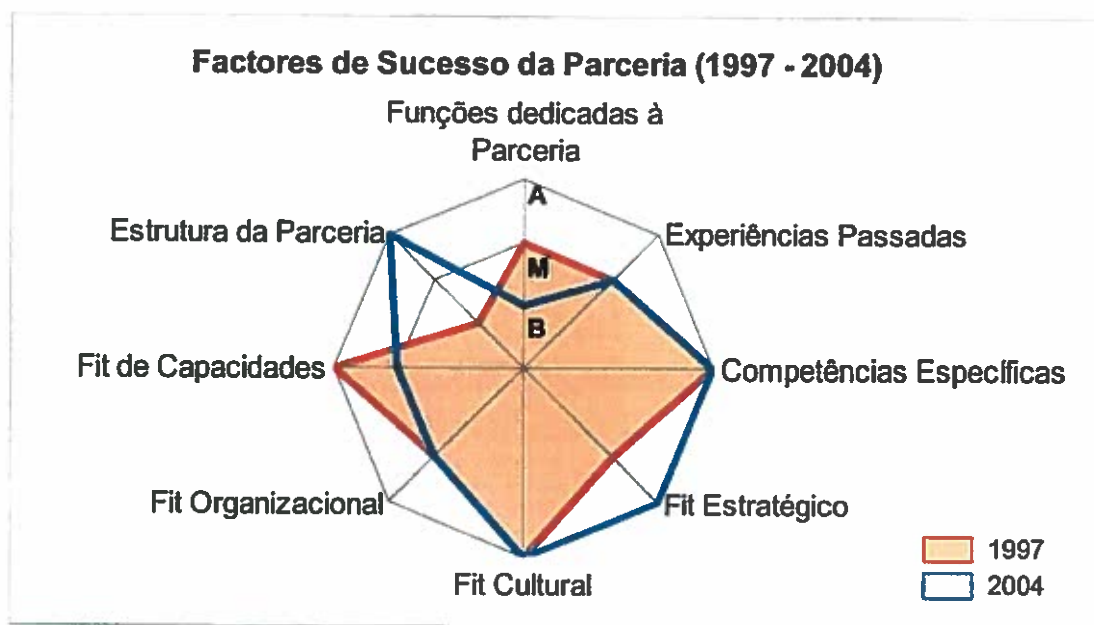
Quanto ao grau de sucesso da Parceria para o Brasil, conclui-se que apesar de se poder afirmar que, ao nível das quatro medidas de performance, a Parceria apresenta bons resultados, verifica-se que ainda existem alguns pontos fracos que podem pôr em causa este sucesso no futuro e que se encontram na Tabela 50.

Tabela 50
Grau de performance da Parceria no Brasil

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Performance Financeira	• Criação de valor accionista • Aumento da rentabilidade dos parceiros • Rentabilidade da Parceria acima da média do mercado • Crescimento dos parceiros face às congéneres	• Risco país e risco cambial • Pressão competitiva sobre a descida de preços e sobre as margens operacionais e quota de mercado da parceria • Crescimento pode levar a problemas regulatórios
Performance Operacional	• Longevidade acima da média • Estabilidade da estrutura	• Falta de “fluidez” operacional devido a algumas estruturas e sistemas ainda não estarem totalmente integrados
Performance Organizacional	• Resultados atingidos • Boa relação entre os parceiros	• Diferentes ritmos de tomada de decisão
Performance Estratégica	• Apropriação de novas capacidades por parte da PT • Diminuição da concorrência • Aumento das vantagens competitivas	• Algumas vantagens competitivas são imitáveis

Verifica-se que o grau de Performance da Parceria entre 1997 (ano da assinatura dos “Acordos de Alinhamento Estratégico”) e 2004, esteve dependente da forma que cada Factor Interno contribuiu para este sucesso (Figura 67).

Figura 67
Evolução dos factores internos de sucesso da Parceria
PT e TEF para o Brasil



Nota: A – Alto; M – Médio; B - Baixo

De facto, a boa performance da Parceria deveu-se, entre outros factores, a: evolução positiva da estrutura da Parceria, existência de boas competências específicas e suficiente grau de fit estratégico, cultural e organizacional entre os parceiros. A influência positiva do Fit de Capacidades diminuiu de 1997 para 2004, não sendo ainda um factor de grande preocupação.

Contudo, a deterioração das funções dedicadas às Parcerias influenciou negativamente a performance da Parceria.

A evolução da Estrutura da Parceria influenciou positivamente a Parceria. Passou-se de um acordo baseado em “regras tácitas” facilmente quebráveis (ambos os parceiros poderiam ter escolhido outro parceiro, mesmo após a entrada no Brasil) para uma estrutura mais estável, baseada em equity e partilha efectiva de risco, retorno e poder de decisão.

O facto de ambos os parceiros já terem alguma Experiência Passada em Parcerias ajudou, igualmente, ao desenvolvimento desta Parceria no Brasil.

A existência de boas competências específicas para a gestão da Parceria permitiu o aumento da confiança entre os parceiros e entre os parceiros e os gestores da Parceria, a criação de situações win-win e o aumento da capacidade de comunicação entre todas as partes.

Adicionalmente, a capacidade dos gestores da Parceria em lidar com os parceiros, reflectida na luta pelos interesses da Parceria no Brasil por parte dos seus gestores (em vez de entrarem em disputas entre parceiros), permitiu construir uma relação de confiança entre todas as partes.

Contudo, a existência de diferentes formas dos parceiros em lidar com os gestores da Parceria têm vindo a influenciar negativamente a performance da Parceria, no sentido em que a TEF, ao dar menos empowerment aos seus gestores quando comparado com a PT, cria choques no processo de decisão dentro da Parceria, os quais poderão diminuir a eficiência e efectividade das decisões e a confiança entre as partes.

O Fit Estratégico entre os parceiros é elevado, tendo-se verificado uma partilha da mesma visão estratégica ao longo da Parceria, compatibilidade de agendas estratégicas e dependência estratégica.

A visão estratégica para a Parceria sempre foi a mesma: com a Concert, o objectivo era fornecer serviços globais de telecomunicações; com a Parceria, para o Brasil o objectivo era alcançar a liderança nacional.

Quanto á compatibilidade de agendas estratégicas individuais, constatou-se que a evolução foi positiva. Em 1997, a entrada da PT e TEF nas Alianças Globais era caracterizado por agendas de tipo Option ou Defensive que indiciava um Fit de Curto Prazo. Com a entrada no Brasil, ambos os parceiros demonstraram ter evoluído para agendas estratégicas de tipo Venturing, dado que pretendem avançar com um projecto único.

Contudo, esta compatibilidade de agendas estratégicas está a ser pressionada pelo facto da TEF ter interesses próprios no Brasil (operação fixa em São Paulo que não se encontra integrada na Parceria) e na América Latina, os quais podem levar á existência de objectivos colaterais (e talvez incompatíveis com a Parceria) da TEF para a região.

A existência de dependência mútua entre as partes também influenciou positivamente a existência de Fit Estratégico. De facto, no momento da entrada no Brasil não existia ainda dependência entre a PT e a TEF, mas existia potencial de complementaridade, dado que a PT precisava de partilhar o elevado investimento, ao passo que a TEF precisava de um parceiro que adquirisse a operação móvel no Estado de São Paulo ao mesmo tempo que a TEF adquiria a operação fixa no mesmo Estado (contornava-se assim a barreira legal que impossibilitava a detenção simultânea de uma operação fixa e móvel no mesmo estado). Após a entrada

no Brasil, e enquanto não podiam formar uma Parceria mais formal (regras tácitas), os parceiros passaram a depender e a complementar-se mutuamente, dado que a estratégia de expansão geográfica definida era baseada em complementaridade geográfica e de produtos, o que aconteceu até ao momento em que se puderam juntar mais efectivamente (Joint-Venture Vivo em 2001).

Importa referir que a diferente posição competitiva entre os parceiros (superior dimensão da TEF face à PT) poderá levar a TEF a adoptar uma postura paternalista face à PT, o que pode minar a Parceria.

O Fit Cultural é alto, verificando-se similitude na cultura nacional, industrial e corporativa. Ao nível da cultura corporativa, salienta-se o facto de ambas as empresas demonstrarem ter uma preocupação em promover uma cultura de Realização (a TEF de uma forma mais sistemática). No entanto ainda demonstram uma forte Cultura Burocrática herdada dos tempos anteriores à privatização.

Quanto ao Fit Organizacional, salienta-se que os parceiros apresentam uma boa compatibilidade nesta métrica. Contudo, devido a diferenças no processo de tomada de decisão (diferenças no empowerment aos gestores locais), o grau de fit encontra-se ameaçado caso os parceiros não encontrem formas de mitigar os efeitos nefastos (falta de confiança, morosidade na decisão,...).

O Fit de Capacidades teve uma deterioração ao longo do desenvolvimento da Parceria, não sendo ainda um factor preocupante. Esta deterioração é natural, dado que, para além da complementaridade geográfica induzida pela regulamentação brasileira, a complementaridade era sustentada em factores transferíveis entre os parceiros: *know-how* derivado da experiência de cada um dos parceiros. Contudo, ainda existem algumas áreas em que as capacidades dos parceiros se complementam:

- A TEF, derivado da sua maior experiência internacional e maior dispersão geográfica e de produtos, tem acesso a *know-how* e recursos únicos (humanos e técnicos);
- A PT tem uma maior proximidade histórica ao Brasil e uma maior facilidade em interagir e integrar a forma de gestão brasileira.

Por último, o factor interno que influenciou mais negativamente a evolução da Parceria foi a deterioração das Funções dedicadas às Parcerias, que impediu a sistematização do conhecimento em Parcerias e do modo de actuar do(s) parceiro(s) adquirido ao longo do tempo por parte da PT e da TEF. Os parceiros não criaram estruturas de acompanhamento das Parcerias internacionais suficientemente estáveis que permitissem acumular e utilizar este conhecimento sobre Parcerias, o que levou à repetição de erros, à ineficiência das decisões e à multiplicação de pontos de contacto com o parceiro que trouxeram ruído para a relação (mais importante ainda quando a TEF é um dos accionistas de referência da PT).

Quanto aos Factores Externos (globais, regulatórios e competitivos), conclui-se que estes influenciaram negativamente a performance da Parceria, ao contrário dos factores internos, que na sua maioria a influenciaram positivamente.

Os factores globais de ordem económica e social pressionaram negativamente a performance financeira da Parceria, na medida em que:

- a) a desvalorização do real face ao euro, nos primeiros anos da Parceria, implicou uma redução de 50% no crescimento da Parceria na moeda local dos parceiros (euro);
- b) a falta de reformas sociais no Brasil impediu um maior desenvolvimento da qualidade da mão-de-obra e poder de compra dos brasileiros e, por último;
- c) a pressão sobre a cotação da maioria das empresas do sector de telecomunicações europeu, incluindo a PT e TEF (33% de desvalorização média no sector em 2 meses), coincidentemente ocorrida após o leilão Telebrás em 1998, influenciou a capacidade de financiamento dos parceiros.

Os factores regulatórios influenciaram esta Parceria, já que o ambiente regulatório entre 1998 e 2000 impediu os parceiros de formar uma Parceria mais efectiva, perdendo-se assim elevados ganhos sinérgicos, que outras estratégias de não Parceria para o Brasil, como por exemplo as dos operadores Oi e TIM seguiram, não tiveram de sofrer.

Mais recentemente, o aumento da pressão competitiva (factores competitivos) no sentido de uma maior descida de preços têm levado a Parceria a perder margem operacional (apesar de ainda ser a maior do mercado brasileiro) e quota de mercado (ainda mantendo a liderança). Os principais concorrentes da Vivo (a Oi e TIM), têm efectuado sucessivas descidas de preço desde 2004, numa clara tentativa de capturar quota de mercado, o que se poderá tornar numa estratégia de destruição de valor (redução do ROIC) para todas as empresas do mercado.

4.3) Riscos

Apesar do sucesso da Parceria, conclui-se da análise que ainda existem Riscos latentes que podem pôr este sucesso em causa, caso não sejam mitigados.

O primeiro risco deriva do próprio Cenário de Intenção Estratégica para o mercado internacional adoptado por cada um dos parceiros. A PT deixou-se “encurrular” numa dependência estratégica da TEF, ao seguir uma estratégia Focalizada de Nicho, onde 85% volume de negócios internacional (i.e. 20% do total de

volume de negócios da empresa) se encontra numa única operação com um único parceiro (que, ainda por cima, é seu accionista de referência).

Adicionalmente, o facto da TEF ter uma abordagem mais globalizante na América Latina (operação fixa no Brasil e várias outras operações em outros países na região) implica a provável existência de “*Hidden agendas*” da sua parte, podendo ser tentada a pressionar a Parceria que tem com a PT no Brasil por forma a beneficiar as suas outras operações.

O segundo risco é uma consequência da própria estrutura 50/50 da Parceria e pode levar ao atraso no processo de decisão dentro da Parceria ou à obtenção de decisões sub-óptimas. Este risco pode ser mitigado recorrendo a mecanismos de fortalecimento da confiança entre os parceiros e de negociação com criação de valor para ambas as partes.

O terceiro risco é a falta de acordo formal entre todas as operações dos parceiros no Brasil. O facto da operação fixa da TEF não estar integrada na Parceria implica perdas de sinergias importantes de que os outros concorrentes no mercado beneficiam, dado terem operações fixas e móveis perfeitamente integradas. Por este facto, propõe-se que os parceiros estudem a hipótese de integração da operação fixa na Parceria como forma de mitigar esta diferença concorrencial.

O quarto risco deriva da insuficiência de alguns factores internos de sucesso da Parceria referidos anteriormente:

- a) A diferente dimensão entre os parceiros, como vimos, pode levar a TEF a adoptar uma postura paternalista, por ser o parceiro de maior dimensão, relegando a PT a um papel visto no exterior como de menor importância dentro da Parceria (apesar de ser uma Parceria paritária);
- b) Caso não se aposte na criação de funções dedicadas às Parcerias, perde-se importante know-how, podendo levar à repetição de erros no futuro;
- c) Os diferentes níveis de empowerment (Fit Organizacional) entre os parceiros podem levar ao agravamento das diferenças de ritmo de tomada de decisão, implicando perda de competitividade da Parceria e perda de confiança entre os parceiros.

O quinto risco é a implicação que tem para a Parceria a evolução dos factores externos. O Brasil, apesar de demonstrar encontrar-se numa trajectória económica e social positiva, ainda apresenta, neste campo, riscos elevados. Ao nível regulamentar, a Anatel demonstra que pretende “beneficiar” as empresas que detenham simultaneamente operações fixas e móveis, o que pode trazer dificuldades acrescidas à Vivo que apenas tem operações móveis. Por último, ao nível competitivo, se a tendência de esmagamento de margens

operacionais no Brasil se agravar, esta pode tornar a Parceria menos rentável quando comparado com outras operações de igual risco (EVA negativo).

5) Implicações futuras

Por último, e como consequência directa não só da análise efectuada nesta Tese, mas também dos desenvolvimentos mais recentes na envolvente empresarial da PT e da TEF, é importante descrutinar quais as implicações futuras para a Parceria de uma provável OPA do Grupo Sonae sobre o Grupo PT.

Em Março de 2006, o Grupo Sonae registou, junto da CMVM, uma OPA (considerada hostil) sobre a totalidade do capital social da Portugal Telecom, SGPS, a qual, á data da elaboração desta Tese, ainda não se encontrava concluída. Apesar da OPA proposta ainda ser recente e parte da informação disponível ser declarações de intenção futura por parte de responsáveis do grupo Sonae, importa verificar que implicações um eventual sucesso desta OPA terá sobre a Parceria PT/TEF no Brasil.

Se considerarmos que o Grupo Sonae demonstra ter uma estratégia de controlo das suas operações, detendo a maioria do capital (>50%), tendo até o seu Presidente, publicamente, várias vezes afirmado esta preferência, podemos afirmar que a existência de uma operação paritária (50/50) com a TEF na Vivo será difícil de sustentar.

Neste cenário de manutenção da Parceria no Brasil, mas agora já com o Grupo Sonae á frente dos destinos da PT, é possível antever na Parceria a perda de muitos dos factores internos que a beneficiaram no passado, especialmente as competências específicas Inter-Parceiros (confiança, criação de situações win-win e capacidade de comunicação), tudo isto devido á inflexibilidade da Sonae em partilhar o controlo das suas empresas

Num cenário em que a OPA do Grupo Sonae avance, existe grande probabilidade de se vir a verificar uma incompatibilidade de gestão conjunta da Parceria com a TEF, o que, em nosso entender, levaria, a médio prazo, à quebra da Parceria e ao exercício do direito de preferência de um dos parceiros sobre os outros 50%.

Referências Bibliográficas

- AIP (2004). Conferência :“Oportunidades para as empresas portuguesas e espanholas num mundo em globalização”(www.telecom.pt/internetresource/PTsite/PT/canais/SobreaPT/noticiasPT/cooperacao.htm)
- Andersen Consulting (1999). Dispelling the Myths of Alliances.
- Árino, A. (2003). Measures of strategic alliance performance: an analysis of constructor validity, *Journal of International Business Studies*, 34, 66-79
- Aulakh, P. S. e Madhok, A. (2002). Cooperation and Performance in International Alliances: The critical role of flexibility. Em Contractor F.J. and P. Lorange, eds, *Cooperative Strategies and Alliances*. International Business & Management, Ed Elsevier, 35-48.
- Bamford, J., Ernst, D. e Fubini, D. G. (2003). Launching a World-Class Joint Venture. *Harvard Business Review*, February 2004, 91-100
- Bamford, J. D., Gomes-Casseres, B. e Robinson, M. S. (2003). *Mastering Alliance Strategy*. New York: John Wiley and Sons.
- Banco Central do Brasil: www.bcb.gov.br
- BBC: http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/the_economy/472227.stm
- Berdrow, I. e Lane, H. W. (2003). International joint-venture: creating value through successful knowledge management. *Journal of World Business*, 38, 15-30.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. e Schaefer, S. (2004). *Economics of Strategy*, 3rd Ed. Wiley
- Bleeke, J. e Ernst, D. (1993). *Collaborating to compete: using strategic alliances and acquisitions in the global market place*. New York: John Wiley and Sons.
- Bleeke, J. e Ernest, D. (1999). The way to win in Cross-Border Alliances. In *Harvard Business Review on Strategic Alliances*. Harvard Business Review Scholl Press, pp 173-198
- Boyland, O. e Nicoletti, G. (2000). Regulation, market structure and performance in Telecommunications. Economics Department Working Papers n° 237. OECD
- Buchel, B. (2003). Managing Partner Relations in Joint Ventures. *MIT Sloan Management Review*, Summer 2003, 91-95
- Buckley, P. J. e Casson, M. (1988). A theory of cooperation in international business em Contractor F.J. and P. Lorange, eds *Cooperative Strategies in International Business*, NY: Lexington Books.
- Buckley, P. J. e Glaister, K. E. (2002). International Joint Ventures: Partnership Skills and Cross-Cultural Issues. *Long Range Planning*, Vol. 35, 113-134
- Carreira, C. (1999). A abertura do mercado de telecomunicações celulares ao terceiro operador: uma decisão racional?. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Estudos do GEMF, n°8, 1999.

- Chan-Olmsted, S. e Jamison, M. (2000). Rivalry through alliances: competitive strategy in the global telecommunications market. *European Management Journal*, 19 (3), 317-331.
- Chan-Olmsted, S. M. (1998). Mergers, acquisitions, and convergence: The strategic alliances of broadcasting, cable television, and telephone services. *Journal of Media Economics*, 11(3), 33-46.
- Claver, E., Gasco, J. L., Llopis, J. e Lopez, E. A. (2000). Análisis de a cultural change in a Spanish telecommunications firm. *Business Process Management Journal*. Bradford: 2000, Vol. 6, Iss. 4, p. 342
- Contractor, F.J. e P. Lorange (1988). Why should firms cooperate? The strategy and economic basis for cooperative ventures” em Contractor F.J. and P. Lorange, eds *Cooperative Strategies in International Business*, NY: Lexington Books.
- Contractor, F. J. e Ra, W. (2000). Negotiating alliance contracts. Strategy and behavioral effects of alternative compensation arrangements. *International Business Review*, 9, 271-299
- Curwen, P. e Whalley, J. (2004). *Telecommunications Strategy: Cases, theory and applications*. New York: Routledge
- Czinkota, M., Ronkainen, I. e Moffett, M. (1999). *International Business*. 5th Edition. Dryden Press
- Dacin, M.T., Hitt, M.A. e Levitas, E. (1997). Selecting partners for successful international alliances: examination of US and Korean firms. *Journal of World Business*, 32,1.
- Dent, Stephen M (2004). The price of poor partnerships.
- Deshpandé, R., Fraley, J.U. e Webster, F.E. (1993). Corporate Culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Deutsche Bank (2004). *European Telecoms. Brazilian connection: wireless exposure, growth and value*.
- Diário Económico (2004). Telefónica faz compras na América Central. Edição de 14/10/2004
- Douma, M. U., Bilderbeek, J., Idenburg, P. J. e Looise, J. K. (2000). Strategic Alliances: Managing the dynamics of fit. *Long Range Planning* 33, 579-598
- Doz, Y. L. e Hamel, G. (1988). *Alliance Advantage: The art of creating value through partnering*. Harvard Business School Press
- Draulans, J., deMan, A. e Volberda, H. W. (2003). Building Alliance Capability: Management Techniques for Superior Alliance Performance. *Long Range Planning*, 36, 151-166
- Dyer, J. H., Kale, P. e Singh, H. (2001). How to make Strategic Alliances work. *MIT Sloan Management Review*. Summer 2001.
- Dussauge, P. e Garrette, B. (1999). *Cooperative Strategy: Competing Successfully through Strategic Alliances*. New York: John Wiley and Sons.
- Duysters, G., Kok, G. e Vaandrager, M. (1999). Crafting successful strategic technology partnerships. *R&D Management*, 29, 343-351.

Financial Times (2000). Alliance and risk: securing a place in the victory parade. Financial Times. May, 9, 2000, Mastering Risk, 6-7

Forbes Magazine: www.Forbes.com/2001/10/16/1016concert.html

Frerichs, R. (1999). Partnerships and prosperity: survey of high-tech firms finds that alliances are key to survival in an ever-changing industry. San José Mercury News, 31 January, 19.

Fang, T., Fridh, C. e Schultzberg, S. (2004). International Business Review 13, pp 573 - 594

Gago, C., Cardoso, E., Campos, J., Vicente, L. e Santos, M. (2004). Internacionalização das Empresas Portuguesas. 30 casos de referência e desafios. Companhia das Cores.

Garai, G. (1999). Leveraging the rewards of Strategic Alliances. Journal of Business Strategy, March/April 1999, 40-43

Glaister, K. W., Husan, R. e Buckley, P. J. (2003). Learning to manage international joint ventures. International Business Review, 12, 83-108

Glaister, K. W. (2004). The rationale for International Equity Joint Ventures. European Management Journal Vol. 22, nº5, pp. 493-507. October 2004

Graack, C. (1996). Telecom operators in the European Union: Internationalization strategies and network alliances. Telecommunications Policy, Vol. 20, Nº5, pp 341.355

Grover, V. e Saeed, K. (2003). The Telecommunication Industry Revisited: The Changing Pattern of Partnerships. Communications of the ACM July 2003/Vol. 46, No. 7, 119-125.

Grover, V. e Vaswani, P. (2000). Partnerships in the U.S. telecommunications industry. Communications of the ACM 43, 2 (Feb. 2000), 80-89.

Gomes-Casseres, B. (2001). The logic of alliance fads: why collective competition spreads.

Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. Strategic management Journal. Vol. 19, 293-317

Hanvanich, S. e Çavusgil, S. T. (2001). Stock market reaction to international joint venture announcement: an event analysis. International Business Review, 10, 139-154

Harbison, J. R. e Pekar, P. (1998). Smart Alliances: A practical guide to repeatable success. A Strategy Business Book. Booz-Allen & Hamilton Ed.

Harrigan, K. R. (1988). Strategic Alliances and Partners Asymetries em Contractor F.J. and P. Lorange, eds Cooperative Strategies in International Business, NY: Lexington Books.

Hofstede, G. (1991). Cultures and Organizations: Software of the mind. London. McGraw-Hill Ed.

Inkpen, A. C. (1998). Global One. Thunderbird International Business Review, Vol. 41 (3), 337-353

Insead (1999). Telefónica: The Making of a Multinational. Insead Case nº 12/1999-4867

Jamison, M. A. (1998). Emerging patterns in global telecommunications: alliances and mergers. *Industrial and Corporate Change* 7(4): 695-713.

Jornal de Negócio (2006). Entrevista Zeinal Bava, 4-7

Joshi, M. P., Kashlak, R. J., e Sherman, H. D. (1998). How alliances are reshaping telecommunications. *Long Range Planning*, 31(4), 542-548.

Kale, P., Dyer, J. H, e Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response and long-term alliance success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23, 747-767.

Kelly, M. J., Schaan, J.L. e Joncas H. (2002). Managing alliances relationships: key challenges in the early stages of collaboration. *R&D Management*, 32, 1, 11-22.

Kok, G. e Wildeman, L. (1998). *Crafting Strategic Alliances: Building Effective Relationships*. KPMG Report.

Koka, B. R. e Prescott, J. E. (2002). Strategic alliances as social capital: a multidimensional view. *Strategic Management Journal*, 23, 795-816.

Lal, D., Pitt, D. e Strachan, P. (2004). Strategic change in UK Telecommunications: Empirical evidence. *European Management Journal*, Vol. 22, nº1, pp 99-109. Fevereiro 2004.

Lasserre, P. (2003). *Global Strategic Management*. Palgrave Macmillan Ed.

Levine, N., Pitt e D., Pinto, D. (2000). Comparing the Drivers of Telecommunications Alliances. *International Telecommunications Society – 2000 Conference*.

Luo, Y. (2002). Contract, cooperation and performance in international Joint-Ventures. *Strategic Management Journal*, 903-919

Madden, G. (2003). *World Telecommunications Markets: The international handbook of telecommunications economies*, Vol III. Edward Elgar Publishing.

Marrewijk, A. (2004). Crisis in the transition of telecom alliance Unisource. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 19, nº3, pp 235-251

Merrill Lynch (2004). *Wireless Window Shopping in Brazil*.

Meschi, P. (2004). *International Business Review* 13. pp 595-612

Mockler, R. J. (2000). *Multinational Strategic Alliances*. New York: John Wiley and Sons

OCDE (2001). *Patterns of industrial globalization: Cross-border mergers and acquisitions and strategic alliances*.

Oh, J. (1996). Global Strategic Alliances in the Telecommunications Industry. *Telecommunications Policy*, 20(9). 713-720.

- Owen, B. (1999). The internet challenge to television. Harvard University Press, Cambridge, MA
- Park, T.W., Kang, H.I., Han, S.S. (1999). Globalization Strategies of World Major Telcos. Pacific Telecommunication Council 21st Conference – PTC99
- Pekár, P. e Margulis, M. S. (2003). Business Strategy Review, 2003, Volume 14, Issue 2, pp 50-62. London Business School
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. e Cabral-Cardoso, C. (2003). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Editora RH, Lisboa, Cap. 20, 545-547
- Portugal Telccom, Relatórios e Contas, 1997 a 2003 (www.telecom.pt)
- Sleuwaegen, L., Schep, K., Hartog, G. e Commandeur, H. (2003). Value creation and the alliance experiences of Dutch companies. Long Range Planning, 36, 533-542
- Spenkman, R.E. Lynn, A.I. MacAvoy, T.C. e Forbes III, T. (1996). Creating strategic alliances which endure. Long Range Planning, 29, 3.
- Stienstra, M., Baaij, M., Bosch, F. V. e Volberda, H. (2004). Strategic renewal of Europe's largest Telecom operators (1992-2000): From herd behaviour towards strategic choice? European Management Journal, nº 3, pp 273-280, 2004
- Suarez, V. M. e Garcia-Canal, E. (2003). Complementarity and leverage as drivers of the stock market reaction to global alliances formation. Long Range Planning, 36, 565-578
- Telefonica Financial Reports, 1997 to 2003 (www.telefonica.es)
- The Alliance Analyst (www.alliancestrategy.com)
- Trillas, F. (2000). Mergers, Acquisitions and Control of Telecommunications Firms in Europe. London Business School
- Tsang, E. W. K. (2002). Acquiring knowledge by foreign partners from international joint ventures in a transition economy: learning-by-doing and learning myopia. Strategic Management Journal, 23, 835-854.
- Unctad: www.unctad.org
- Venkatraman, N. e Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. Academy of Management Review, 11 (4), 801-814
- Wildeman, L. (1998). Alliances and networks: the next generation. International Journal of Technology Management, Vol. 15, Nº 1/2
- Wirtz, B. W. (2001). Reconfiguration of value chains in converging media and communications markets. Long Range Planning, 34, 489-506
- World Bank: www.worldbank.org
- Yoshino, M. Y. e Rangan, U. S. (1995). Strategic Alliances: An entrepreneurial approach to globalization. Harvard Business School Press.

Glossário

3G – Terceira geração de tecnologias de telecomunicação móvel

ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line) – Formato de DSL, uma tecnologia de comunicação de dados que permite uma transmissão de dados mais rápida através de linhas de telefone do que um modem convencional pode oferecer

CDMA – Tecnologia digital de telecomunicações móvel

GSM (Global System for Mobile Communications) – Tecnologia digital de telecomunicações móvel

IP (Internet Protocol) – Protocolo tecnológico de acesso a conteúdos à Internet

Roaming – Função que permite ao sistema conhecer de forma automática onde se encontram seus terminais. Fornecer acesso direto à rede para clientes de operadoras móveis estrangeiras que estão em território nacional.

SMC (Serviço Móvel Celular) – Primeiro standard de tecnologia móvel (CDMA ou TDMA) introduzido no Brasil utilizando as bandas de frequência A e B

SMP (Serviço Móvel Pessoal) - Segundo standard de tecnologia móvel (GSM) introduzido no Brasil utilizando as bandas de frequência C a F

SMS – Serviço de mensagens de texto

Switching – Parte da rede tecnológica de um operador de telecomunicações que permite alternar entre várias outras componentes da rede interna e externa.

TDMA – Tecnologia analógica de telecomunicações móvel

UMTS – Uma das tecnologias de 3G neste caso da tecnologia GSM

VOIP (Voice over IP) - Transmissão de voz via IP

VPN (Virtual Private Network) – Rede privada criada para uso exclusivo de apenas alguns utilizadores por intermédio de uma rede pública

WAP (Wireless Application Protocol) – Especificação que permite o acesso a informação digital instantânea via dispositivos móveis

Wi-Fi – Tecnologia móvel de comunicação de dados de limitada banda de frequência