

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**Convergência tecnológica e estratégias de
diversificação no mercado de telecomunicações
brasileiro**

Caio César Vianna Berenger

Email: caio_berenger@hotmail.com

DRE:105036382

Orientador: João Luiz Pondé

Email: ponde@ie.ufrj.br

Dezembro 2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**Convergência tecnológica e estratégias de
diversificação no mercado de telecomunicações
brasileiro**

Caio César Vianna Berenger

Email: caio_berenger@hotmail.com

DRE:105036382

Orientador: João Luiz Pondé

Email: ponde@ie.ufrj.br

Dezembro 2009

As opiniões expressas neste trabalho são da exclusiva responsabilidade do autor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Prof. João Luiz Ponde pela orientação e atenção dedicada. Agradeço minha família especialmente minha mãe e meu irmão pelos cuidados e incentivos incansáveis; dirijo meus agradecimentos aos meus melhores amigos especialmente os que estudaram comigo no IE, sou grato também a minha namorada pela força e incentivo.

RESUMO

Este trabalho discute as principais características do processo de convergência tecnológica no setor de telecomunicações e seus desdobramentos para as estratégias das empresas, a partir de um referencial teórico que se origina da obra de Edith Penrose. A convergência tecnológica consiste primordialmente na uniformização da transmissão de serviços diferentes por uma mesma estrutura de plataformas e redes, criando oportunidades para a diversificação de atividades das empresas de telecomunicações. Neste contexto, é apontado que as aquisições se apresentam como um caminho mais ágil e seguro no sentido da diversificação de atividades, basicamente porque consiste na aquisição de importantes recursos físicos e humanos, além reduzir a pressão competitiva no mercado em que a entrada é desejável, pois a própria empresa adquirida não será uma concorrente no cenário pós-aquisição. Em seguida, para investigar como a convergência tecnológica tem motivado movimentos de diversificação em mercados de serviços de telecomunicações no Brasil, são analisados dois estudos de caso de aquisições que foram avaliadas pelo Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	8
CAPÍTULO 1 - Diversificação como orientação para o crescimento	10
1.1 Diversificação e crescimento	10
1.2 Oportunidades e fatores indutores à diversificação	14
1.3 Direção e coerência no processo de diversificação	17
1.4 As Fusões e Aquisições como instrumento	20
1.5 Mudança tecnológica e diversificação	22
CAPÍTULO 2 - O impacto da convergência tecnológica na diversificação do mercado de telecomunicações.....	24
2.1 Convergência- Definição e Desenvolvimento	24
2.2 Tecnologia como viabilizadora	26
2.2.1 Digitalização	26
2.2.2 Importância das redes e o problema da interoperabilidade	28
2.2.3 Padrão TCP/IP	29
2.3 Alterações na competição e o Bundling como estratégia	32
2.4 Estratégias Empresariais.....	38
CAPÍTULO 3 – Casos de aquisições no mercado brasileiro	41
3.1 Caso NET e Embratel	42
3.1.1 Descrição da operação	42
3.1.2 Breve exposição da análise antitruste	49
3.1.3 Exame do movimento de diversificação.....	51
3.2 Caso Oi e Way TV	60
3.2.1 Descrição da operação	60
3.2.2 Resumo da análise antitruste	62
3.2.3 Exame do movimento de diversificação.....	66
3.3 Similaridade dos casos apresentados.....	71
CONCLUSÃO.....	77
Referências bibliográficas.....	81

INTRODUÇÃO

A partir da década de 1990 o processo de privatização e a desregulamentação do setor de telecomunicações no mundo alteraram o padrão de consumo dos serviços deste, bem como a composição do mercado quanto aos seus ofertantes, gerando assim um ambiente de competição acirrada. Estas transformações são claramente efeitos da natureza do ambiente competitivo, mas são reforçadas pela direção das inovações técnicas do setor, em especial aquelas relacionadas à convergência tecnológica, que viabilizam a entrega de diversos serviços por uma mesma estrutura física de transmissão e têm importantes desdobramentos sobre as estratégias de expansão e diversificação das empresas de telecomunicações.

O setor de telecomunicações brasileiro acompanha esta tendência mundial no sentido de se organizar como um grande mercado de serviços convergentes. Vale ressaltar inclusive que é de vital importância para uma economia contar com um setor desenvolvido de telecomunicações para conferir a esta, dinamismo oriundo das conveniências oferecidas às empresas de todos os setores da economia.

Neste contexto, a presente monografia tem por objetivo analisar a maneira com que as empresas desse setor se comportam e qual o impacto destes comportamentos na estrutura do mercado de telecomunicações. O trabalho ainda tem por objetivo, estabelecer se as afirmações feitas até aqui se confirmam na realidade brasileira.

Para tanto, se estabelece à hipótese de que as oportunidades de expansão geradas pela convergência tecnológica constituem a razão para movimentos de diversificação no setor de telecomunicações. Para comprovar a hipótese estabelecida serão analisados fatores indutores das aquisições do setor relacionados ao processo de convergência e às propriedades do novo ambiente competitivo gerado por ele. Por fim serão apresentados estudos de caso no sentido de buscar evidências no Brasil da hipótese que norteia o trabalho.

Este trabalho se divide em três capítulos, além da conclusão e desta introdução. No primeiro capítulo será tratada a diversificação das atividades de uma firma, principalmente sob a perspectiva da teoria da firma penrosena, e esta análise se divide em cinco subseções. Na primeira subseção, se apresenta a definição do processo de diversificação, na segunda são discutidas quais as motivações que estão por trás da decisão de diversificar e quais as oportunidades que podem ser aproveitadas ao diversificar, explicitando as condições para tal.

Na terceira subseção são analisadas as direções que se espera que os movimentos de diversificação possuam, com destaque para a questão da coerência entre as atividades que a firma já desempenhava e as novas atividades. Na quarta subseção é feita a exposição de como diversificar pode ser mais ou menos atrativo no que se refere à mudança tecnológica. Na última subseção do capítulo são expostas as razões pelas quais as aquisições são utilizadas como ferramentas nesse processo.

O segundo capítulo apresenta um mapeamento do processo de convergência tecnológica e analisa seus impactos geradores de um novo mercado convergente. Na primeira subseção será discutida a definição e o desenvolvimento da convergência tecnológica no sentido de delimitar o que é entendido como convergência neste trabalho, e para que direções este processo está caminhando. Em seguida, serão apontadas quais as inovações técnicas que efetivamente fomentam o processo e, em seguida, discutidos os desdobramentos do processo de convergência tecnológica no ambiente competitivo do mercado de serviços de telecomunicações, com destaque para o *bundling* como uma prática amplamente difundida. Mais adiante, serão apresentadas e analisadas as estratégias empresariais dos “players” desse mercado como resposta às novas exigências competitivas.

No terceiro capítulo é discutido mais diretamente o papel das aquisições para o fim de obter diversificação, e de que forma elas se dão no mercado de telecomunicações brasileiro. Serão efetuados dois estudos de caso, onde duas operações de aquisição são representativas das proposições do trabalho, e para tornar explícito a representatividade dos casos selecionados serão feitas descrições das operações e da análise antitruste a qual cada operação de aquisição foi submetida, e estas apresentações servirão de base para a análise de cada caso apresentado e posterior comparação dos aspectos inerentes a cada caso.

CAPÍTULO 1 - Diversificação como orientação para o crescimento

Este capítulo tem por objetivo apresentar a orientação da firma para o crescimento sustentado na alternativa de diversificar suas atividades. Para iniciar a discussão será necessário apresentar o conceito de diversificação e de que forma a orientação para o crescimento da firma causa o processo definido.

Em um segundo momento, com o objetivo de tratar o processo de diversificação quanto às suas origens, serão definidos os fatores que induzem as firmas a diversificarem suas atividades e as oportunidades que este movimento oferece.

Posteriormente torna-se relevante discutir para que direções se espera que uma firma dirija seu crescimento via diversificação e qual a relação das novas atividades com as que a firma já executa. Além disso, a serviço do objetivo deste trabalho será apresentado o papel das aquisições como instrumento para o crescimento feito através da diversificação, e será apresentada a importância de existir uma coerência também neste movimento.

O tratamento da diversificação como meio para a firma lançar-se ao processo de crescimento é a base para o encadeamento da compreensão de como a firma reage a mudanças tecnológicas que potencialmente alteram o ambiente no qual esta se estabelece, e qual é a resposta esperada da firma a estas mudanças. No sentido de tratar propriamente as mudanças tecnológicas que afetam uma determinada indústria, serão inseridos na discussão os conceitos de paradigma tecnológico e trajetória tecnológica.

1.1 Diversificação e crescimento

Nesta seção procura-se estabelecer a relação entre crescimento e diversificação. Desde já pode-se definir que a diversificação é um caminho para o crescimento, ou melhor, sob a ótica desenvolvida por Edith Penrose (1959), a diversificação é uma forma de realização de um potencial de crescimento acumulado na firma. Para melhor apresentar o que foi proposto é preciso entender o que é propriamente diversificação e entender como se dá, de fato, o crescimento da firma, de forma a facilitar a discussão posterior sobre quais fatores motivam e induzem o processo de diversificação e que oportunidades são trazidas por este movimento.

Uma firma é vista por Penrose como uma entidade dotada de recursos produtivos e estratégias, sendo assim, uma entidade produtiva e de tomada de decisões, de modo que a

interação entre estas esferas de atividade define as particularidades de uma determinada firma. Segundo a autora os recursos produtivos e a maneira como estes são usados geram os serviços produtivos que distinguem uma firma da outra, como consequência disso alterações na maneira com que recursos (físicos e humanos) são utilizados, colocam firmas em posições diferentes em relação aos seus potenciais de crescimento.

Mais especificamente, Penrose aponta que o crescimento da firma é resultado da mudança de sua oportunidade produtiva, sendo esta definida como o conjunto de possibilidades produtivas que seus empresários percebem e podem aproveitar. De forma mais geral pode-se afirmar que a oportunidade produtiva é o resultado das competências acumuladas na firma e das percepções dos indivíduos que formulam sua estratégia de expansão.

O crescimento da firma resulta, assim, de um processo dinâmico interno que tende a continuamente alterar suas oportunidades produtivas, na medida em que os conhecimentos estão sujeitos a um incremento cumulativo, seja porque existem formas de aprendizado que resultam da operação cotidiana da empresa (conhecimento tácito), seja em decorrência de esforços conscientes de geração de novas técnicas e conhecimentos, mais especificamente realização de pesquisas. Ou seja, à medida que competências se acumulam, surgem novas oportunidades produtivas.

De modo geral os condicionantes do crescimento e diversificação da firma podem ser classificados como externos e internos. Ao tratar dos condicionantes externos, Penrose (1959) destaca alguns fatores como: a alteração nas preferências da demanda, mudanças na tecnologia e perseguição a uma posição monopolista. Dessa forma a expectativa de aproveitar oportunidades decorrentes desses fatores externos fatalmente age no sentido da firma se lançar ao crescimento, porém existem limites ao crescimento perseguido advindos da escassez de recursos disponíveis para expandir a produção ou iniciar o desenvolvimento de outros processos produtivos. Caso uma determinada firma não tenha problemas com esta escassez, a mesma poderá crescer e empreender em novos programas reagindo a oportunidades geradas por alterações no ambiente competitivo.

È necessário perceber de que forma, porém o desenrolar do processo produtivo de uma firma pode gerar também fatores internos que induzem ao crescimento tornando viável o aproveitamento de novas oportunidades produtivas. A suposição de Penrose (1959) é a de que

a firma, no desenvolvimento seu processo produtivo, sempre gera serviços produtivos ociosos, sendo os serviços produtivos nada mais que o conjunto de possibilidades que uma determinada firma possui de empregar seus recursos, e essa ociosidade impulsiona a firma ao crescimento. Deste modo, faz-se necessário entender que mecanismos geram a ociosidade de serviços produtivos apontada.

Penrose aponta a indivisibilidade de recursos como uma fonte de serviços produtivos ociosos, isso porque não é possível contratar exatamente a quantidade de recursos que se precisa em um dado processo produtivo, e neste sentido a autora aponta que não só não se contrata a quantidade exata de recursos produtivos em função da indivisibilidade destes como, não se adquire recursos que tenham estritamente a utilidade empregada no processo produtiva da firma¹.

A autora destaca também quem o uso de recursos produtivos de maneira especializada, gera um aumento na eficiência dos serviços produtivos, pois a divisão do trabalho torna mais amplo, o conhecimento sobre uma determinada etapa de um processo, de forma que os serviços produtivos empregados nela podem gerar mais produção em menos tempo, e sendo assim os recursos produtivos podem ser empregados a desempenhar maior quantidade da mesma função, conferindo uma tendência crescente da capacidade produtiva da firma e definindo um mecanismo endógeno de crescimento das firmas.

Finalmente, uma importante contribuição da autora é a noção de que novos serviços produtivos são criados no desenvolvimento das atividades cotidianas da firma e esta geração é um mecanismo endógeno de crescimento, pois forja um potencial de implementação de novos processos produtivos². A lógica que está por trás da afirmação feita acima se sustenta na natureza da interação entre os dois tipos de recursos que uma firma possui segundo a autora; são os serviços pessoais e materiais.

¹ Uma firma adquire máquinas e contrata funcionários, por exemplo, que por não estarem disponíveis de forma fracionada tornam-se recursos ociosos. Estes desempenham uma determinada função em um processo produtivo, e poderiam desempenhar em maior tempo esta função como poderiam simplesmente desempenhar também uma outra, dessa forma uma firma tem a disponibilidade de ampliar sua produção ou desempenhar outras, e assim ocorre que este fato é um mecanismo que conduz ao crescimento, independentemente deste ser realizado através da diversificação produtiva.

² Trata-se de um processo pelo qual, novos serviços produtivos estão continuamente sendo postos à disposição de uma firma, e esses novos serviços não são apenas os de seus administradores e demais empregados, mas também os dos recursos materiais trabalhados pela firma. Se esses recursos apenas puderem ser utilizados produtivamente numa expansão, a firma passará a ter um incentivo para expandir-se.

Cada recurso é capaz de oferecer uma gama de serviços, que se diferem entre si, e a interação entre os recursos pessoais e materiais alteram a maneira com que cada um deles oferecem seus serviços. Mais especificamente, a proposição feita por Penrose (1959) consiste na noção de que o conhecimento adquirido no cotidiano das atividades produtivas de uma firma faz com que sejam feitas descobertas sobre o potencial que cada recurso tem de gerar serviços produtivos diferentes, de maneira que o montante de serviços obteníveis de recursos materiais depende fundamentalmente do conhecimento pessoal adquirido com a experiência cotidiana. Dessa forma, se constitui um reservatório de serviços produtivos que a firma conhece e que pode ser fornecido pela sua coleção de recursos, sendo que este reservatório cresce continuamente.

Portanto sob uma concepção penrosena pode-se afirmar que uma firma, caso tenha condições de obter mais ou novos serviços produtivos de seus recursos, e que eles possam gerar novos produtos ou maiores quantidades de produtos já produzidos de forma que haja geração de lucro, se lançará ao crescimento como forma de fazer uso de serviços produtivos não utilizados. Vale ressaltar que o crescimento é desejável quando for lucrativo, visto que o lucro é o objetivo final de uma firma.

O processo de crescimento da firma não necessariamente deve ocorrer via diversificação. Para que o processo se dê desta maneira devem ocorrer alterações na estrutura interna da firma que gerem oportunidades produtivas em áreas distintas das áreas ou da área na qual a firma já atua e estas oportunidades, como dito anteriormente devem ser percebidas como tais. Segundo Penrose (1959) inicialmente pode-se definir o processo de diversificação como o afastamento de uma firma da sua ou das suas atividades originais³, embora não seja simples distinguir um real afastamento de uma simples variação do mesmo processo produtivo, sendo frequentemente muito complicado classificar firmas entre diversificadas e não diversificadas.

Visto isto vale esclarecer que o centro da discussão no que se refere à definição de diversificação é estabelecer o critério que estará por trás do conceito chave desta seção. Segundo Penrose (1959) uma firma diversifica quando se lança a produzir produtos novos e esta nova produção exige consideráveis mudanças na forma de produzir efetivamente e

³ Britto (2002) adota esta definição como pode-se observar na passagem exposta a seguir:

"O fenômeno da diversificação refere-se à da empresa para novos mercados distintos de sua área original de atuação"pág. [307].

distribuir-vender esta nova produção.⁴ Ou seja, a variedade de produtos finais em nada tem haver com o conceito de diversificação se este fato não for resultado de uma mudança substancial nos processos aplicados na produção e distribuição de um produto de forma que exija a dotação de conhecimento diferente na forma de produzir e ou vender tal produção, da mesma forma se um processo produtivo se expande verticalmente exigindo com isso inevitavelmente conhecimento sobre novas etapas, existe nesse caso um processo de diversificação, e novas atividades são desempenhadas conduzindo a firma ao crescimento.

Pode-se concluir então que o conceito de diversificação neste trabalho está alinhado com o pensamento penroseano de que este processo se caracteriza pelo desempenho de atividades novas e que exigem diferentes procedimentos de produção e de vendas, e que este processo está a serviço do crescimento da firma, sendo este crescimento intimamente ligado ao objetivo último das grandes corporações, que é o lucro como gerador de investimentos que dêem notoriedade a seus dirigentes e de dividendos que deixem os investidores satisfeitos.

1.2 Oportunidades e fatores indutores à diversificação

A partir do que foi exposto na seção anterior, os mecanismos endógenos de crescimento na firma não necessariamente agem no sentido de dirigir uma expansão rumo ao processo de diversificação, sendo assim torna-se necessário estabelecer os fatores que agem no sentido de gerar oportunidades produtivas em atividades novas. Retomando o conceito penroseano de oportunidade produtiva, é de suma importância apontar se estes fatores dizem respeito a alterações dos serviços produtivos disponíveis ou alteração na visão que os empresários têm sobre o ato de diversificar suas atividades, ou melhor, alteração na percepção do movimento de diversificação como vantajoso.

De início, será discutida a importância das pesquisas voltadas para o desenvolvimento de novas tecnologias. Nesse contexto, é natural supor que a incorporação de novos processos produtivos exige mais amplo conhecimento técnico, e sob uma visão penroseana, novos processos produtivos exigem o conhecimento de novos serviços produtivos. Porém, em que circunstâncias a aquisição de novo conhecimento é causador de oportunidades de diversificação? Mais do que isso como se dá a geração deste conhecimento “diversificante”?

⁴ “Para o propósito de analisar o processo de diversificação, podemos dizer que uma firma diversifica suas atividades produtivas toda vez que, sem abandonar inteiramente suas antigas linhas de produto, ela enceta a produção de novos, incluindo os produtos intermediários suficientemente diferente de outros produtos de sua lavra para envolver alguma diferença em seus programas de produção e distribuição” Penrose (1959) pág [175]

Penrose (1959) responde essas questões a partir da descrição de como se dão as pesquisas industriais, explicitando seu objetivo inicial e a geração de oportunidades a partir disso.

Segundo a autora o engajamento das firmas em pesquisas industriais é uma resposta ao processo de “destruição criadora” schumpeteriana. O objetivo das empresas é manter a posição de mercado e o lucro se antecipando às inovações tecnológicas que concorrentes possam realizar e tirem proveito disso, no sentido de gozar de liderança em um mercado ou mesmo se colocar numa posição de monopolista, o que decorre do grau de efetividade da inovação ou mesmo proteções legais contra a reprodução do produto ou processo novo (patentes).

Esta prática de prevenção se torna difundida e relevante, pois a competição por preços e obtenção de posições monopolistas via concentração não conferem uma blindagem à perda do lucro e posição de mercado. Mais especificamente, segundo Penrose (1959), este comportamento “preventivo” baseado na antecipação de possíveis inovações por parte dos concorrentes leva a prática de pesquisas industriais no sentido de expandir o conhecimento sobre tudo o que for relevante sobre uma determinada base tecnológica, a idéia é aprender tudo sobre determinado processo produtivo de maneira a torná-lo o mais eficiente possível e sendo assim o aprendizado acaba se dirigindo à essência da tecnologia empregada, pois a todo momento é necessário repensar os processos produtivos através do estudo de como se dão os processos produtivos.

Segundo Penrose (1959) não há razões para pensar que este aprendizado, genérico e mais ligado à base tecnológica ou a determinadas tecnologias empregadas, possa ser aplicado somente nos processo produtivo já executado, e isto é uma fonte notável de oportunidades e de certa forma uma das condições ou bases para o movimento na direção da diversificação⁵.

Desse modo, através de pesquisas no campo tecnológico, a firma intencionalmente amplia o conhecimento sobre seus recursos, obtendo maior domínio sobre os serviços produtivos disponíveis, de forma que o conhecimento gerado por essas pesquisas tem o caráter generalista, e pode revelar serviços produtivos aplicáveis a outras atividades lucrativas. Sendo assim, as pesquisas industriais tendem a ser fator indutor à diversificação para uma firma que

⁵ “As oportunidades de uma firma são necessariamente ampliadas quando ela desenvolve um conhecimento especializado numa tecnologia que não é em si muito específica a qualquer tipo de produto – por exemplo os conhecimentos relativos a diferentes tipos de engenharia ou de química industrial.” Penrose (1959) pág [183]

intencionalmente persegue o crescimento. Vale ressaltar que realizar pesquisas é uma tentativa de forjar o mecanismo endógeno de crescimento penroseano assentado no conhecimento cotidiano que os recursos pessoais da firma adquirem sobre os recursos materiais da mesma.

Em conjunto ao processo de busca pelo conhecimento acerca dos processos produtivos em curso de uma firma, existe também a busca de tornar cada vez mais eficientes os seus programas de vendas, no sentido também de deixá-la cada vez mais blindada frente às pressões competitivas dos concorrentes. No que se refere às oportunidades de diversificar expostas anteriormente elas serão tão atrativas quanto maior for a capacidade da firma de competir não só através de preço mas também através da qualidade de seu programa de vendas evitando o que Penrose chama de “resposta impessoal do mercado”.

Isto porque, entrar em novos mercados sem a obrigatoriamente competir apenas por preços certamente é uma oportunidade que será mais correntemente aproveitada, já que o esforço de reduzir preços de vendas reduz a margem entre receita e custos. Tendo em vista que o lucro é o fim último da firma, os esforços de vendas devem ser dirigidos para provocarem repostas do mercado mais desvinculadas do preço.

A marca e a publicidade são importantes, e podem ser pontos de atração de demanda por produtos resultantes do movimento de diversificação de uma firma isto porque a reputação adquirida em um mercado tende a ser transbordada para outro. É importante para uma firma que se lança ao movimento de diversificação possuir uma boa reputação nos mercados em que está estabelecida, pois transportar essa reputação para novos mercados é vantajoso, fundamentalmente pelo fato de as empresas estabelecidas já contarem com aceitação do mercado quanto a produzir este produto.

É oportuno expor que, especialmente em mercados onde a sofisticação tecnológica tem pouca importância e ou imitação de inovações é fácil, reduzindo a relevância de pesquisas no campo tecnológico, os esforços para que a marca seja grande artifício competitivo são primordiais, sendo assim a opção de entrada em mercados depende também da possibilidade de ser competitivo no campo da reputação e esforços publicitários.

Sendo assim a capacidade da firma de por em prática um programa de venda eficaz em outras atividades, de forma a transpor as dificuldades acima citadas, também se apresenta como um fator indutor à diversificação de forma que altera tanto o montante de serviços

produtivos, quanto à forma como é percebida a possibilidade de diversificar a produção. Uma vez que, a firma tenha a expectativa de obter bom desempenho de vendas em outro mercado através de sua marca e sua estrutura de publicidade e distribuição, a firma se sentiria encorajada a executar um movimento de diversificação, principalmente se este estiver fundamentado por alterações nos serviços produtivos que o torne viável e lucrativo.

Neste contexto pode-se estabelecer que incentivos à diversificação que partem do campo de esforço de vendas podem ser gerados a partir de três peculiaridades: (i) do relacionamento entre produtor e comprador⁶, (ii) da possibilidade de venda casada de produtos de processos produtivos diferentes e (iii) da possibilidade concatenação de produtos em um só sendo esta particularidade proveniente também de algum avanço tecnológico.

Os esforços de vendas, em conjunto com a existência de padrões tecnológicos específicos, podem também gerar oportunidades de diversificação, uma vez que se abre a possibilidade de oferta de mais produtos finais de forma conjunta. Isto ocorre em virtude dessa oferta ser menos custosa do ponto de vista produtivo e no âmbito dos esforços de vendas, gerando assim a oportunidade de competir em uma gama de produtos nos quais se tem vantagem competitiva, principalmente em relação à ofertantes especializados, pois estes não se valem de economias de escopo ligadas à provisão e comercialização de produtos em conjunto.

1.3 Direção e coerência no processo de diversificação

Após o estabelecimento dos incentivos que orientam o crescimento da firma via diversificação de atividades, torna-se necessário explicitar a relação entre as novas atividades produtivas e as que a firma já exercia no período anterior a este movimento. Até aqui este capítulo apresentou conceitos nos quais está presente a noção de que mecanismos advindos do cotidiano da firma geram alterações no “portfólio” de serviços produtivos que uma firma tem à disposição. Para que os novos serviços sejam utilizados de forma lucrativa a firma se lança ao crescimento, e este mecanismo indutor do crescimento, no que se refere à diversificação, indica que o fato de os serviços produtivos ao serem gerados a partir dos recursos produtivos

⁶ Segundo Penrose (1959) o relacionamento entre firmas compradoras e vendedoras é composto de esforços tanto da parte da firma ofertante de entender as necessidades de seu comprador, quanto da parte dos compradores de explicitarem suas necessidades. E segundo a autora isso gera uma receptividade por parte do comprador em relação a novas ofertas da firma vendedora, pois esta possui a reputação de entender as suas reais necessidades.

que a firma já possui, por si só já vincula as atividades já existentes e as novas atividades, pois são produtos dos mesmos recursos.

De acordo com esta visão, Britto (2002) apresenta este vínculo afirmando que a firma se dirige mais facilmente para atividades em que pode se valer do conhecimento e dos procedimentos que já possui⁷. Outro fator que vincula as novas e as antigas atividades é o fato de haver mais facilidade de entrada em mercados que possibilitam o aprofundamento de estratégias mercadológicas e tecnológicas que já são exploradas pela firma⁸. Por sua vez, Penrose (1959) apresenta em sua obra dois campos em que essa familiaridade reside: (i) a base tecnológica de uma firma e (ii) as áreas de mercado em que a firma atua⁹.

A base tecnológica pode ser definida como conjunto de fatores físicos de produção e capacitações interligados e a serviço de um mesmo processo produtivo, independentemente da variedade de produtos que este gere. A diversificação sustentada no incremento de um processo produtivo que force a aquisição de uma nova base produtiva seria então, um processo de deslocamento de uma área de especialização da firma. Já as áreas de mercado consistem em grupos de clientes que a firma pode influenciar através do mesmo programa de vendas, independentemente de que produtos são vendidos ao grupo de clientes. Sendo assim, áreas de mercado diferentes são delimitadas por serem contempladas por programas de vendas diferentes¹⁰. Deste modo, a base tecnológica e as áreas de mercado correspondem a conjuntos inter-relacionados de competências, que definem as os espaços econômicos nos quais as firmas tendem a se especializar.

⁸ “Em particular, a diversificação será facilitada se estiver orientada para indústrias onde se possa reproduzir, em parte as rotinas já experimentadas pela empresa em seus mercados de origem, ou nas quais a experiência obtida por meio dos processos de aprendizado lhe permita usufruir algum tipo de vantagem competitiva. A diversificação seria também facilitada quando orientada para setores nos quais a empresa possa aprofundar as estratégias mercadológicas e tecnológicas explorada em seus mercados de origem”. Britto(2002) pág[329]

⁹ Teece(1994) apresenta de modo similar a coerência no processo de diversificação, no sentido de que está se dará nas esferas tecnológica e de mercado, assim como demonstra a passagem a seguir:
“New product lines bear certain technological and market similarities with the old. Thus the sequence is generally for firms to begin as single product and subsequently become multi product, rather than the other way around: and new product lines very often, though certainly not always, utilize capabilities common with existing product lines.”pág.[3]

¹⁰ Segundo Penrose (1959) “Os critérios adequados para a delimitação das áreas de mercado variam conforme as firmas; o significado dos limites entre elas reside no fato de que o ingresso numa nova área de mercado exige a consagração de recursos para o desenvolvimento de novos tipos de programas de vendas de uma competência específica para o enfrentamento de diferentes tipos de pressão competitiva.” pág.[177]

Penrose(1959) afirma que o movimento de diversificação somente pode ser realizado com robustez caso esteja calcado em competências¹¹ nesses dois tipos de campos de procedimentos, de modo que é importante que a firma seja tecnologicamente capaz de realizar esta nova produção, bem como tenha capacidade de comercializá-la. Certamente a firma gera competências em suas próprias áreas de especialização, visto que adquire conhecimento tácito e intencional sobre o que está acerca de suas atividades correntes. Sendo assim, uma firma está muito mais preparada para se lançar ao processo de diversificação na direção de atividades de mesma base tecnológica e de grupos de consumidores similares aos grupos que a firma já tem como compradores, existindo assim uma coerência das atividades novas com as já existentes.

Ainda que a coerência entre as novas atividades e as que a firma já atua seja uma espécie de pré-requisito para êxito no movimento de diversificação, são observados movimentos de diversificação que não estão alinhados com este critério, Provavelmente fatores que não estão ligados a competências da firma motivaram o movimento de diversificação, porém neste caso existe a necessidade de aquisição de recursos materiais e pessoais. A diversificação, no entanto, deve ter como fundamento alguma realização lucrativa de potencial de crescimento e a aquisição desses recursos deve respeitar essa condição.

Neste sentido Eduardo Augusto Guimarães (1981) ressalta um aspecto importante para este trabalho no que tange a coerência do processo de diversificação, apontando para um processo no qual a diversificação se retro alimenta, formando um grupo de firmas originalmente diferentes que se cruzam na disputa de mercados diversos. Segundo o autor o movimento de firma entrando em uma indústria que não é a sua, sustentado por oportunidades de expansão para novas atividades, naturalmente pode ter como efeito o movimento inverso, no sentido de que a familiaridade entre as indústrias provoque também que firmas da indústria que recebeu uma entrante se dirijam para as atividades desta.

Esta concorrência transindustrial gera alterações no comportamento competitivo e a posição em apenas um mercado não é mais de suma relevância, pois as posições nos diferentes mercados deste ambiente competitivo se tornam determinantes para o êxito neste âmbito, sendo assim estar presente em diversos mercados pode ser efeito e também causa das

¹¹ "A firm's competence [Teece (1988)] is a set of differentiated technological skills, complementary assets, and organizational routines and capacities that provide the basis for a firm's competitive capacities in one or more businesses" Teece (1994) pág.[18].

oportunidades de diversificar. Um bom exemplo segundo Guimarães (1981) é a existência de subsídios cruzados a fim de fortalecer determinadas atividades no amplo *front* competitivo. No trecho transcrito a seguir Guimarães(1981) enuncia a necessidade que a firma tem de ampliar o campo sobre o qual define suas estratégias de competição.

“As firmas são compelidas a estender o reconhecimento de sua dependência mútua além das fronteiras de mercados individuais; o equilíbrio entre elas deve ser perseguido em um front mais amplo. Assim a concorrência no interior de cada indústria é acompanhada e subordinada, a estratégias de competição que vão além dos limites de indústrias individuais dando lugar a uma competição trans industrial.” pág. [69].

1.4 As Fusões e Aquisições como instrumentos de diversificação

Aquisições são correntemente realizadas com o objetivo de promover um rápido crescimento da firma e Penrose (1959) explicita, no trecho a seguir, as razões pelas quais se dão estes movimentos, ainda que as vantagens resultantes não estejam necessariamente vinculadas a diversificação.

“Um estabelecimento pode ser adquirido com freqüência por bem menos que seu custo de reprodução obtendo-se ao mesmo tempo uma posição de mercado (cuja a construção de outra forma demandaria vários anos) e também uma substancial redução das pressões competitivas. De importância especial é o fato de a firma também poder adquirir uma “equipe” administrativa com experiência junto com um quadro técnico e uma força de trabalho já experimentados “ pág [201]

A partir dessa proposição é fácil perceber como este movimento pode ser funcional para estratégias de diversificação, pois se adquire capacidade técnica, administrativa, recursos e os custos de entrada se reduzem, dado que se dá a “eliminação” de um concorrente (a firma adquirida).

A firma adquirente deve ter alguma familiaridade com a nova firma adquirida no sentido formar propriedades administrativas que torne a integração dirigida para o crescimento. De início esta familiaridade estaria a serviço da eliminação de conflitos entre as políticas e processos das firmas, em um segundo momento quanto maior for o conhecimento da adquirente sobre os serviços produtivos da adquirida, menos excessivamente rígido será o

controle gerencial sobre a adquirida. A eliminação deste risco é importante em razão da possibilidade de um controle excessivamente rígido restringir a tomada de iniciativas adequadas com o objetivo de crescer.

Neste contexto, Britto (2002) destaca a ampla adoção das fusões e aquisições como instrumento de crescimento via diversificação¹², e coloca a complementaridade de recursos e competências como principal motivação para o que o autor chama de fusões e aquisições de caráter “diversificante”. A idéia é a de que a nova firma efetuará um rearranjo de procedimentos e recursos a fim de aumentar sua competitividade.

Este rearranjo, de acordo com Britto (2002), gera relevantes desdobramentos nas barreiras à entrada nos mercados em questão, e na competitividade entre as firmas já instaladas neles¹³. Certamente a firma que diversifica sendo adquirente se vale do poder de mercado da firma adquirida e já estabelecida em um novo e atraente mercado, reduzindo as pressões competitivas que enfrentará no movimento de entrada, ou enfrentaria se este movimento não se desse desta maneira. Além disso, o movimento de integração tende a conferir competitividade a esta firma de forma que a nova composição do processo produtivo pode ser exemplar para firmas que atuam nos mercados em questão.

Tendo em vista o que foi exposto anteriormente pode-se afirmar que as fusões e aquisições são amplamente difundidas para implementação do crescimento via diversificação, visto que é uma ferramenta vantajosa, mas que essas vantagens são mais efetivas a medida que exista uma coerência entre as firmas que estão se integrando, tanto para manter as duas partes da nova firma como geradoras eficazes de lucro, quanto no que se trata dos rearranjos de práticas e recursos afim de obter vantagens competitivas.

¹² “Análises baseadas em levantamentos de informações sobre movimentos de fusões e aquisições de empresas geralmente demonstram que uma parcela significativa dessas operações pode ser classificada como diversificação. Além disso, levantamentos sistemáticos sobre “maiores e melhores” empresas, como o da Fortune 500, demonstram que as novas linhas de negócios que emergem nessas empresas estão geralmente associadas a este tipo de operação indicando que a maior parte das tentativas de diversificação ocorre por intermédio de processos de aquisição de outras empresas” Britto(2002) pág.[337]

¹³ “Por um lado, as operações de fusões e aquisições de caráter “diversificante” permitem às empresas contornarem eventuais barreiras à entrada nos mercados que são objeto de seu interesse, na medida em que as mesmas passam a dispor de uma fatia do mercado previamente ocupada. Por outro lado, uma vez consumado esse tipo de operação, as empresas envolvidas podem empreender um esforço calcado na recomposição de ativos e na adoção de diversas práticas concorrenciais (subsídios cruzados entre atividades, por exemplo), que resulta não só na desestabilização da concorrência naqueles mercados, mas também na elevação das barreiras à entrada a elas associadas, na medida em que impõe novos requisitos em termos do porte empresarial necessário para atuação nos mesmos.” pág.[341]

No que se refere aos ambientes competitivos, um processo de diversificação bem sucedido pode ser detonador de outros de mesmo aspecto, em razão imposição de padrões concorrenciais novos nos mercados em questão, ou mesmo em razão de uma definição de uma concorrência transindustrial prevista por Guimarães (1981).

1.5 Mudança tecnológica e diversificação

As oportunidades produtivas que dirigem a firma para o crescimento, como dito anteriormente, são formadas pela geração interna à firma de mecanismos de indução ao crescimento, em conjunto com a percepção de que este movimento pode ser feito de forma bem sucedida. Sendo assim, as oportunidades produtivas geradas pela firma, precisam ser atrativas para os gerentes da firma, sendo enxergada como lucrativa.

Vale ressaltar que Penrose (1959) enquadra as mudanças tecnológicas como motivações à diversificação, tal como foi exposto na seção 1.1 deste capítulo. A afirmação da autora é que elas constituem um fator externo a diversificação, alterando justamente a expectativa sobre determinados mercados cujas suas bases tecnológicas estão se alterando. Dessa forma, a adoção de novas tecnologias depende das competências que a firma possui, de maneira que esta ação deve possuir coerência com o que a firma possui de capacidade de manipulação destas novas tecnologias. Outra condição para a adoção de determinada tecnologia, é que os dirigentes de uma determinada firma tenham a expectativa de obter mais lucros, através dessa decisão.

Neste sentido, a ótica penroseana apresentada acima se enquadra na afirmação de Dosi (1982) de que a adoção e difusão de tecnologias dependem das possíveis alternativas tecnológicas e seus respectivos potenciais de desenvolvimento. Dosi está em companhia de outros autores que formam a corrente “neo-schumpeteriana” que trabalha com idéia de que existe um padrão de soluções tecnológicas derivado do conhecimento científico e das práticas produtivas das firmas. Este padrão é denominado de paradigma tecnológico e sua presença faz com que o desenvolvimento de novas soluções tecnológicas se faça dentro de caminhos razoavelmente bem definidos, as trajetórias tecnológicas.

Sendo assim, é importante procurar compreender como, dadas as capacitações acumuladas nas firmas, os progressos técnicos ao longo de determinadas trajetórias afetam processo de diversificação, ao influenciarem as oportunidades produtivas com que estas se

defrontam. Em especial, a convergência ou divergência das trajetórias tecnológicas de diferentes setores ou segmentos industriais, podem atuar como estímulos à diversificação. Isso acontece na medida em que os avanços tecnológicos em cada base técnica podem aproximar ou distanciar as tecnologias empregadas em determinados mercados, de modo que, caso exista uma aproximação entre elas, surgem novas oportunidades produtivas para as empresas envolvidas.

Além da motivação da busca de crescimento e lucro puramente, o movimento descrito acima deve ser correntemente perseguido em razão da sua função no campo concorrencial, como descrito acima, as firmas tendem a se diversificar em mercados cujas bases técnicas estão convergindo. Sendo assim, firmas de diversos mercados se dirigem para outros e posteriormente ocorrem movimentos inversos, pois firmas de mercados que recebem entrantes, ingressam justamente nos mercados de origem desses entrantes. Deste modo, se estabelece uma concorrência transindustrial no sentido apontado por Guimarães (1981), definida por trajetórias tecnológicas convergentes¹⁴.

Sendo assim pode-se definir que, caso as trajetórias tecnológicas de indústrias diferentes estejam em processo de convergência, surgem incentivos para que firmas atuem em ambos os mercados, com objetivo de alcançar lucros e crescimento, além de tentar ocupar posições de destaque na concorrência transindustrial produzida. Esta convergência de trajetórias, como destaca Teece (1994), depende da evolução da base de conhecimentos subjacente às indústrias envolvidas¹⁵. Conseqüentemente, alterações na base do conhecimento técnico, interferem diretamente na possibilidade de haver movimentos convergentes entre indústrias.

¹⁴ Ou seja, firmas estabelecidas em um determinado mercado possuem o incentivo a entrar nos mercados de origem de firmas que estão se tornando novas concorrentes no mercado em questão, especialmente quando o gerador dos movimentos é a convergência de trajetórias tecnológicas.

¹⁵ *“Technological paths are shaped not only by a firm’s history, but also by changes in the public knowledge base. These changes, often driven by developments in base science, may be such that technological foundations of businesses shift dramatically. This may cause the technological knowledge base of industries to converge or diverge. Thus digital electronics is presently causing a convergence in the public knowledge base supporting and telecommunications firms. This has implications for corporate coherence because products which may be aimed at rather different customer groups might suddenly develop common technological and production roots.”*
Teece(1994) pág.[21]

CAPÍTULO 2 - O impacto da convergência tecnológica na diversificação do mercado de telecomunicações

Introdução

O processo de convergência tecnológica tem gerado importantes transformações no setor de telecomunicações, chegando mesmo a alterar as fronteiras com os setores de informática e conteúdo. Este processo está associado a um conjunto de trajetórias tecnológicas que vem transformando diversos setores da economia e tornando-os parte da indústria de informação. A natureza e a velocidade desta transformação impõem desafios aos “players” desta nova estrutura competitiva e conseqüentemente aos reguladores do mesmo.

A convergência é um fenômeno relativamente novo (início década de 90), e o desenvolvimento de novos serviços e dos serviços existentes expande o mercado de informação como um todo, fornecendo oportunidades para o desenvolvimento de atividades econômicas de forma geral. Ao mesmo tempo, o novo conjunto de serviços ofertados tem efeito positivo na qualidade de vida de uma sociedade, ampliando a escolha do consumidor, facilitando o acesso aos benefícios da sociedade de informação e expandindo o consumo de informação e conteúdo, mesmo para quem já estava inserido “nessa sociedade”.

Certamente o processo de convergência impacta os setores envolvidos de forma a trazer uma expectativa sobre respostas de órgãos regulatórios quanto ao tema, visto que novos serviços tendem a serem controlados por sua natureza, e movimentos de integração entre empresas, que devem ou não, serem permitidos. Tratar dessa questão não é o objetivo deste capítulo, o que se busca é analisar o fenômeno da convergência e o desenvolvimento tecnológico que o sustenta, além dos seus impactos sobre os mercados envolvidos e comportamento de fornecedores e consumidores dos novos serviços que estão sendo criados e difundidos.

2.1 Convergência: Definição e Desenvolvimento

O Green Paper sobre a convergência tecnológica no setor de telecomunicações, publicado pela European Commission em (1997) reconhece a dificuldade de se ter uma definição precisa de convergência tecnológica, porém expõe duas definições como

amplamente aceitas. Na primeira delas, a convergência aparece como a habilidade de redes diferentes naturezas tecnológicas transmitirem serviços similares¹⁶; na segunda, o processo consiste no fato de um único dispositivo fornecer diversos serviços como funções de telefone, televisão e o computador pessoal¹⁷.

O processo de convergência tecnológica em seu desenvolvimento provoca mudanças em indústrias envolvidas no sentido de não deixar clara a distinção entre elas, e o aprofundamento deste processo, gera até mesmo, a formação de uma única indústria. Com a formação de uma nova base tecnológica, os setores afetados se organizam no sentido de se colocarem como parte integrante de uma nova estrutura de ofertas de serviço¹⁸.

O fator destacado desse cenário é o uso crescente das mesmas ferramentas tecnológicas por setores antes separados, e as telecomunicações, mídia e conteúdo e tecnologia de informação (TI) estão se reduzindo a etapas diferentes da mesma prestação de serviços. Evidências do processo de convergência são o aumento e alteração do uso da Internet, aliados ao desenvolvimento na capacidade de transmissão e as diversas formas existentes de entregar serviços e conteúdos, graças ao desenvolvimento da eletrônica e de softwares.

O contínuo desenvolvimento tecnológico exige respostas das firmas atuantes no mercado de telecomunicações na forma de alteração das suas estruturas, no sentido de se posicionarem para explorar as oportunidades abertas pela convergência, bem como enfrentarem os desafios dos novos ambientes competitivos que estão se configurando.

As seções posteriores deste trabalho permitirão expor a relação entre o processo de convergência tecnológica e o processo de diversificação posto em prática pelas firmas atuantes no setor de telecomunicações, sendo este um setor que, cada vez mais, tem limites poucos demarcados com os setores de conteúdo e de informática. Desta forma é fundamental

¹⁶ "Convergence means communication services previously restricted to separate networks can now be provided by any of the network operators (EC, 1997; Kartz,1996; Parsons and Frieden, 1998)." Zhang (2002) pág.[38]

¹⁷ Com a ressalva de que "despite this popular image however, any convergence of consumer devices is today much less real than network convergence. Telecommunications operators are already offering audiovisual programming over their networks (albeit on an experimental basis) and have become major players in the provision of Internet access, as well as backbone infrastructure. Broadcasters have provided data services over their networks for some years and these services will be enhanced over the next 12-18 months by the prospect of digital transmission of both radio and television, and by the addition of interactivity" European Commission (1997)

¹⁸ "Convergence driven by technological progress is "propelling all communications media towards a single, ubiquitous digital networks" has been widely recognized (Crandall,1996 p.299).As expected convergence brings about a blurring of the distinction between previously separate industries (Blavk-man,1998, p. 164; Ramundo 1996 p.54)" Zhang (2002) pág.[39]

expor a natureza dos avanços tecnológicos que possibilitam o processo, e de que forma este se encontra fomentado pelas estratégias das firmas.

2.2 O Progresso Técnico como Motor da Convergência

No primeiro capítulo afirmou-se que as firmas tendem a se diversificar para atividades executadas por setores cujas bases tecnológicas estão convergindo para a base tecnológica delas, e na seção anterior definiu-se o processo de convergência tecnológica como a utilização de diferentes redes para entregar serviços antes provisionados por redes separadas. Tendo em vista estas definições, existe a necessidade de expor a natureza das mudanças tecnológicas que possibilitaram o processo de convergência tecnológica e se estas mudanças realmente oferecem incentivos a diversificação, advindos da familiaridade entre os processos produtivos inerentes a serviços diferentes.

2.2.1 Digitalização

As principais mudanças tecnológicas que propiciam o processo de convergência estão apoiadas no advento dos padrões digitais de transmissão¹⁹. Neste âmbito, os avanços da microeletrônica e do software, têm fortes efeitos sobre os setores afetados pelo processo da convergência, conferindo-os mais flexibilidade, redução de custos e maior potencial criativo, possibilitando a promoção de inovações²⁰.

Os padrões digitais de transmissão uniformizaram a entrega dos serviços prestados pelo setor de telecomunicações, pois possibilitaram que qualquer desses serviços sejam codificados da mesma maneira, tornando as redes indiferentes ao tipo de serviço que está sendo transmitido. Dessa forma, a digitalização tornou possível para o detentor de cada rede oferecer simultaneamente uma gama de serviços que antes eram oferecidos por redes separadas e por padrões de transmissão distintos²¹.

¹⁹ "The digitalization in telecommunications makes it possible that different services can be delivered through different networks which were traditionally dedicated for specific services." Zhang (2002)

²⁰ "As already stated, the underlying trend is the common adoption of digital technologies by the relevant sectors. Digital technologies cover a range of disciplines generally associated with the computer and telecommunications industries - digital micro-electronics, software and digital transmission. Applied piecemeal within each of the relevant sectors, these technologies have already demonstrated their greater efficiency, flexibility and cost-effectiveness, and have shown how they can enhance creative potential and promote innovation." European Commission(1997)

²¹ "As empresas de TV a cabo oferecem serviços de telefonia em alguns países. No Brasil, também oferecem o acesso à Internet. A TV digital poderá ampliar as receitas das empresas de radiodifusão através da oferta de

Neste sentido, a informática desempenha um papel central na criação e na produção de maneiras pelas quais, o material áudio-visual pode ser entregue. O conteúdo está cada vez mais sendo oferecido em infra-estruturas alternativas, a partir de uma família dos padrões de codificação digital de imagens em movimento, que permitem codificar imagens e som de maneira a tratá-las como qualquer outra informação digital²².

Além disso, o desenvolvimento dos protocolos de digitalização se faz dentro de uma busca por maior velocidade de transmissão, potencializando a capacidade de transmissão de cada rede. Por outro lado, o desenvolvimento desses protocolos tem conseqüências sobre o desenvolvimento dos dispositivos ou aparelhos utilizados pelos usuários, que passam a explorar novas funcionalidades - ou seja, novos serviços provisionados pelas redes se traduzem em funcionalidades que são incorporadas nos novos dispositivos.

Como exemplo de padrão digital que gera os desdobramentos citados acima, pode-se apontar o protocolo HSDPA (High-Speed Downlink Packet Access), este protocolo é usado na transmissão em W-CDMA, tecnologia de interface de rádio de banda larga com velocidades e que contando com o protocolo HSPDA alcança desempenho ainda mais eficaz²³. O W-CDMA é empregado na telefonia móvel 3G que conta com dispositivos que contam com ampla capacidade de processamento e são a ponta da entrega de telefonia móvel, acesso à internet e vídeo-telefonia.

Observa-se que o padrão digital HSPDA potencializando uma tecnologia digital de interface de radiodifusão (WCDMA) entregando um pacote de serviços em dispositivos de alta performance, detona a convergência de serviços, sendo esta ocorrida no nível da rede essencialmente e representando a digitalização como viabilizadora do processo. Adicionalmente pode-se observar que o desenvolvimento da microeletrônica e do software permite a utilização dos serviços de maneira agregada

serviços de transmissão de dados (serviços interativos), além de disponibilizar serviços de voz com qualidade aceitável" Furtado (2005).

²² "A digitalização da informação possibilitou a universalização dos serviços de telecomunicações. Atualmente, qualquer mídia, seja de voz, texto ou imagem (estática ou em movimento), pode ser facilmente digitalizada e transformada em bits digitais. A flexibilidade de transportar todos os bits de forma equivalente torna a rede transparente à mídia e, portanto, a mesma rede pode oferecer todos os tipos de serviços." Furtado (2005)

²³ "Neste sentido, foi proposto pelo 3GPP uma evolução do sistema WCDMA. Intitulado HSDPA (High Speed Downlink Packet Access), seu principal objetivo é permitir que o WCDMA suporte taxas de pico de dados no enlace direto de até 10Mbps, para serviços de melhor esforço. Além disso, o HSDPA deve aprimorar o WCDMA em termos de atrasos mais baixos e maior capacidade. O HSDPA já é considerado uma tecnologia de 3,5 geração". Ramos(2004)

2.2.2. As tecnologias de redes e o problema da interoperabilidade

As tecnologias de rede também são viabilizadoras do processo de convergência. Tecnologias de transmissão tendem a se tornarem mais eficazes (possuírem mais velocidade na transmissão) para se tornarem capazes de entregar serviços resultados da convergência e mais “pesados”. Neste sentido as tecnologias empregadas em cabo e em radiodifusão agem no sentido de responder a necessidade de utilizar serviços cada vez mais sofisticados e complexos, acompanhando a convergência tecnológica que a digitalização propiciou.

Neste sentido as redes estão a serviço da transmissão de protocolos digitais “convergentes” que alteram a exigência dos consumidores, como destacam Amorim e Shima (2006) no contexto das as redes para dispositivos móveis:

“Ocorre que a partir da abertura dos mercados de telecomunicações e a expansão da demanda por serviços globais, a forte pressão para a interconexão das redes de comunicação impôs às operadoras a quebra de suas estratégias de lock-in e dependência por meio de padrões-proprietário contra a busca de padrões abertos ou compatíveis. Mais especificamente, com a crescente demanda de comunicação móvel internacional, o desenvolvimento atual da telemática tem como tendência o desenvolvimento de padrões abertos, cuja ênfase é a busca de maior velocidade e qualidade na transmissão de informações muito pesadas (as aplicações multimídia) por uma rede de telefonia móvel capaz de manter o mesmo número de chamada dos aparelhos ao redor do mundo (Kano, 2000)”

A interoperabilidade entre redes tem papel central no movimento de convergência tecnológica. A convergência nas redes de telecomunicações causou a universalização da interconexão entre equipamentos e comutadores em um ambiente de múltiplos fornecedores. Com a difusão de diferentes tecnologias de rede e plataformas, existe uma necessidade natural de “comunicar” estes equipamentos. As conexões são cada vez mais complexas, pois envolvem redes de natureza cada vez mais diversas. No acesso móvel, existem os serviços das redes 2G, 3G e WLANs e, na rede fixa, há a rede de telefonia pública (STFC) e as redes baseadas no protocolo IP.

Os desafios para implementar a interoperabilidade entre redes e equipamentos heterogêneos são grandes. Algumas soluções procuram abrandar o problema da ausência de interoperabilidade entre os diversos padrões e protocolos já implementados. Os maiores

desafios estão no gerenciamento da garantia da qualidade de serviço em conexões ponta-a-ponta, envolvendo diferentes ambientes de redes e equipamentos.

Furtado (2005) defende o protocolo IP como solução mais efetiva para o problema da interoperabilidade, defendendo que este formato possibilita a produção a baixo custo de pacotes de serviços que trafeguem por diferentes redes e plataformas. Para este autor, *“Os protocolos da Internet (TCP/IP) permitem maior interoperabilidade de modo mais simples e barato entre redes distintas. O principal motivo para essa evolução é a adoção da tecnologia de “comutação de pacotes”, como alternativa à tecnologia tradicional de “comutação de circuitos”*. Esta foi concebida inicialmente para os serviços de voz (telefonia), mas é pouco flexível do ponto de vista tecnológico, e apresenta um maior custo operacional no suporte ao tráfego de multimídia, que é componente importante do processo de convergência”.

2.2.3. O Padrão TCP/IP

Um marco da independência em relação à estrutura física de transmissão no desenvolvimento da convergência é o advento do Internet Protocol (IP). O IP é protocolo de rede para Internet e é capaz de distribuir serviços de mídias diferentes (texto, imagem, vídeo e som). A Internet pode ser definida como uma rede de redes interconectadas em um ambiente aberto usando o IP²⁴, caracterizando pela ausência de uma unilateralidade nas transmissões, no sentido de que (i) existe uma múltipla conexão entre os usuários e (ii) os serviços podem ser ofertados por qualquer terminal conectado a teia de redes, na qual as informações não seguem um fluxo pré-definido.

Certamente esta propriedade da Internet é oriunda de uma propriedade especial do protocolo IP, que consiste no fato de que este é capaz de transmitir informações com segurança para muitos e múltiplos “dispositivos receptores”, e que cada dispositivo pode se comunicar com qualquer outro que esteja em rede (conectada à internet). Neste sentido Nuechterlein e Weiser (2005) apresentam no trecho abaixo a ligação destas propriedades do padrão IP e a ausência de posse sobre este e a própria internet.

“Together, these elements of the Internet enable a computer in one corner of the world to find a different computer in another corner of the world and exchange information that can

²⁴ At the physical layer, discussed later in this chapter, the internet includes millions of networked computers and smart devices joined together by fiber-optic pipes and other transmission media into a world-wide "networks of networks". Nuechterlein e Weiser (2005)pág.[121]

be “understood” by the applications software loaded onto the computers at each end of the transmission. Indeed, the two computers (or smart devices) may use entirely different hardware and operating systems. One might be a powerful server running on the UNIX operating system. The critical point is that all computers connected to the Internet speak the same logical layer language:TCP/IP. As noted, this language is used by all in the Internet world and, like English, is owned by no one.” pág. [121]

A falta de propriedade sobre o Padrão TCP/IP, apontada por Nuecheterlein e Weiser (2005) se dá em razão deste ter a codificação residindo nos softwares instalados nas máquinas conectadas à Internet. Os softwares transmitem informações codificadas em linguagem binária (0 ou 1) e interpretam esta codificação de determinada maneira. Sendo assim, defini-se um cenário no qual o hardware (o equipamento físico) dotado de determinados softwares, tem o poder de usar o padrão IP para muitos fins se utilizando da aplicação de cada software, e dessa forma os serviços que a Internet presta são oriundos da forma que os softwares se utilizam dos Padrões TCP/IP para transmitir e receber informação. Neste contexto Nuecheterlein e Weiser (2005) caracterizam o padrão TCP/IP como aberto, sendo livre a utilização das redes e dos protocolos, e o desenvolvimento do software o ator central para desenvolvimento de serviços.

“Your computer is able to translate those 1s and 0s into pictures and words only because it is outfitted with client software (browser such as Netscape Navigator or Internet Explorer) designed to “understand” the meaning of 1s and 0s transmitted from distant websites. This is a critical point: the telecommunications facilities of the Internet itself -and, more generally, the Internet’s physical and logical layers-do not “know” what those 1s and 0s mean; they simply send the 1s and 0s your way and let your computer software figure out the rest .” Nuecheterlein e Weiser (2005) pág. [123]

Ou seja, o poder de codificar informações não é de propriedade de qualquer firma ou de qualquer operadora que provê acesso a internet, dessa forma o desenvolvimento de novos serviços usando a Internet e o Padrão TCP/IP não tem haver com a propriedade de rede ou de protocolos específicos e distintos. A Internet apresenta-se como um ambiente público no qual o desenvolvimento de aplicações, assim como a disponibilização de conteúdo, pode ser feito por qualquer um que simplesmente tenha acesso à rede²⁵.

²⁵ Como destacam Nuecheterlein e Weiser (2005) “the Internet’s generally open architecture is no accident. The engineers who develop the basic protocols for the Internet self-consciously promoted an end-to-end design

Em decorrência do que foi mostrado o advento do Padrão TCP/IP pode ser apontado como fator que viabiliza a convergência tecnológica, pois além de possuir a mesma característica do padrão digital, no que se refere à indiferença dos formatos e redes ao que está sendo transmitido, o Padrão TCP/IP oferece a oportunidade do desenvolvimento de uma ampla gama de aplicações no setor de telecomunicações, pois desvincula a propriedade de rede ou técnica de transmissão da capacidade de oferecer serviços. Pode-se compreender melhor assim, a série de inovações quanto a produtos que o advento do IP possibilitou, pois uma pluralidade de serviços se apoiou neste formato para integrar serviços novos e reforçar a necessidade de serviços diferentes serem entregues pela mesma rede estando disponíveis juntos na mesma “ponta”, ou melhor, no mesmo dispositivo.

Com fim de esclarecer o caráter transformador do advento do padrão IP, Furtado (2005) expõe o modelo de camadas hierárquicas de Frasnman para explicar a dinâmica da relação do progresso técnico nas tecnologias de informação com o setor de telecomunicações. Os setores envolvidos no setor de telecomunicações a partir da relação da informática com o setor. O setor de telecomunicações esteve tradicionalmente restrito às camadas I e II e o formato IP conectou a camada das redes (II) à camada da conectividade (III), instalando assim um ambiente de propício para inovações, visto que foi instaurado um padrão aberto onde a oferta de serviços na camada da conectividade pode ser feita de forma independente da propriedade e controle das redes.

principle that gave maximal to end users and minimized the intelligency necessary to operate the Internet itself.”
pág.[124]

Quadro 1 – Modelo de Camadas de Frasan

Camada	Atividade	Exemplo
VI	Cientes	
V	Camada de Aplicação e Empacotamento de Conteúdo (e.g., web design, serviços de informação on-line, serviços de difusão, etc.)	Bloomberg, Reuters, AOL Time Warner, MSN, etc.
IV	Camada de Navegação e Middleware (e.g. browsers, portais, busca, segurança, pagamento eletrônico, etc.)	Yahoo, Netscape, etc.
III	Camada de Conectividade (e.g. acesso à internet, hospedagem web)	ISPs e IAPs
Interface TCP/IP		
II	Camada de Rede (e.g. rede de fibra óptica, acesso rádio, acesso ADSL, Ethernet, RDSI, ATM, etc.)	AT&T, BT, NTT, WorldCom, Energis, etc.
I	Camada de Equipamentos e Sistemas (e.g. centrais, roteadores, equipamentos de transmissão, servidores, softwares básicos, etc.)	Nortel, Lucent, Cisco, Nokia, etc.

ISP = Internet Service Providers; IAP = Internet Application on Providers

Fonte: Furtado (2005)

2.3 As Estratégias de Bundling

Uma característica marcante dos ambientes competitivos afetados pela convergência tecnológica apresenta está na tendência à diluição das fronteiras entre mercados antes distintos, possivelmente levando à sua integração em um só mercado²⁶. Os assim chamados “serviços convergentes” são tão novos quanto variados e exigem um posicionamento agressivo quanto a competitividade e criatividade das empresas, pois o que passa a ser perseguido é a diferenciação e oferta de serviços integrados (one-stop-shopping). Segue passagem de European Commission (1997) em que se identifica um movimento de desenvolvimento da oferta de serviços integrados.

“Despite current limitations a number of applications are closing the gap between smart television and video Internet. The area where these two areas converge currently constitutes the most fertile ground for innovation and entrepreneurial activity - as well as for creation of entirely new types of content. Innovative forms of graphic-rich "Internet channels" are building on the creativity of previously separate métiers of video production, computer imaging and information management. Similarly, high-end networked video-games are building devoted constituencies of players across national borders. In a seamless and

²⁶Esse novo mercado em formação, o de serviços convergentes de telefonia e comunicação, oferecidos no Brasil em forma de pacotes, reduzem o custo de transação dos consumidores em função da redução do número de subscrições necessárias e de operadores com quem se relacionar. A tendência dos preços tem sido de redução, apesar da qualidade técnica dos serviços, como a largura da banda na internet, estar se ampliando rapidamente.” Prado (2007) pág. [8]

scaleable digital environment, innovative hybrid multimedia applications are appearing - such as digital television 'infomercials' with Internet response mechanisms (for immediate ordering), CD-ROM catalogues with Internet connections (for content or price updates) and commercial Web sites with local CD-ROM extensions (for memory-intensive multimedia demonstrations)."

Existem motivações para que esta seja a estratégia das muitas empresas de telecomunicações. De um lado, as empresas buscam otimizar a utilização de suas plataformas de redes entregando, ofertando um pacote integrado de serviços e usufruindo de economias de escopo; de outro, aumentam a fidelidade de seus clientes, visto que a troca do fornecedor de um pacote de serviços é mais difícil do que de um fornecedor de um serviço isolado.

As estratégias de *bundling* também apresentam a vantagem de reduzir o problema de haver disparidade na disposição que os consumidores possuem para pagar por cada serviço isolado, de forma o oferta de uma gama de serviços em pacotes torna a determinação de preços menos complexa, pois se tem um preço total que pode conferir uma espécie de compensação de atratividade dos serviços, ampliando a receita das empresas ofertantes.²⁷ Além disso, a estratégia de *bundling* permite uma customização do pacote de serviços que garantem vantagens competitivas junto a uma camada específica de demandantes ou mesmo junto a um consumidor único.

Tendo em vista os aspectos concorrenciais das estratégias de *bundling*, observa-se que além de um instrumento de fidelização e competição em um mercado de múltiplos serviços, é também um gerador de barreiras à entradas de firmas que buscam se estabelecer de forma especializada.. Bauman (2005) apresenta um comentário elucidativo sobre este aspecto:

"In a broadband environment, companies like Vonage or Skype could enter the market with relatively modest customer acquisition costs and only minimal facility investment. However, if an incumbent is able to bundle voice services with services – such as entertainment or internet access – that the potential entrant in a single segment cannot supply, it may be able to offer the contested service at a low, perhaps even zero, price within the bundle 6. This will drastically reduce the market entry opportunities of potential new entrants that only compete in one market segment. More generally, bundling of services will create entry barriers for

²⁷ The bundling of services allows service providers to reduce variability in the willingness to pay for individual services and at the same time increase their revenues (SHAPIRO & VARIAN, 1999). Bauman (2005) Pág [69]

companies that are present in fewer market segment than the incumbent (NALEBUFF, 2004) and will thus, other things equal, reduce the intensity of competition.” Bauman(2005) pág. [69]

Sendo assim, ainda que existam vantagens na oferta separada de serviços, cujas suas propriedades serão discutidas na próxima seção, a adoção da estratégia de *bundling* e a obtenção de sucesso na mesma configuram-se como fatores decisivos de sucesso no âmbito competitivo do mercado de serviços convergentes.

Vale destacar que existem dois tipos de *bundles* com motivações principais distintas. Um tipo ocorrido apenas no nível do faturamento, pois a provisão é feita por meios de transmissão diferentes, e a principal vantagem de produzir este tipo de pacote é fidelização do cliente através de preços mais baixos para serviços empacotados do que demandados em separado, criando inclusive uma compensação de atratividade (relação qualidade-preço) entre os serviços - o principal exemplo deste tipo de pacote é o *bundle* de telefonia fixa e móvel. Outro tipo de *bundle* é aquele que possui fundamento na convergência de vias de transmissão, no sentido de que efetivamente ao ofertar um serviço para um determinado cliente você está operacionalmente apto a ofertar os demais, sendo isto desejável, pois gera ganhos de escopo - pode-se citar como exemplo os *bundles* de telefonia fixa, TV a cabo e banda larga fixa, ofertados através de um rede de cabos coaxiais.

Verifica-se ao olhar para este cenário que os serviços são convergidos no nível da provisão pelas mesmas redes (convergência tecnológica), e ou no nível dos esforços de vendas e faturamento. Porém existe um esforço por parte dos players de forjar *bundles* que tenham a convergência tecnológica como pilar de sustentação, isto porque é primordial na estratégia de *bundling* perseguir redução de custos e incremento na qualidade dos serviços²⁸, de modo que se gaste menos com a transmissão, em razão da diminuição do número de redes que entregam serviços convergidos, e haja a provisão de serviços de melhor qualidade, como redes e formatos que aumentem a velocidade das transmissões dos serviços.

Ao olhar para as ofertas das principais prestadoras de serviços de telecomunicações no mundo, isto é, grandes operadoras que atuem na Europa e EUA, pode-se constatar que a

²⁸ Ouidda Taaffe (2006) apresenta a proposição de Katja Ruud sobre a necessidade desses dois elementos na provisão de um *bundle*:
“Ruud argues that those bundling will need to “manage the cost base downward in a fairly aggressive manner” as well as providing “best of breed” throughout the elements of the bundle.”

prática mais corrente de fato é explorar serviços variados que podem ser entregues em telefones celulares ou *smart phones*, assim como *bundles* de linha fixa entregando TV a cabo internet e telefonia fixa ao mesmo tempo. Dessa forma, as ofertas são agregadas de maneira a possuir coerência com objetivo de obter economias de escala e escopo – ou seja, o critério para formação dos *bundlings* tem sido, o agrupamento de serviços cujas vias de transmissão estão convergidas.

Com o fim de explicitar ofertas de empresas, que por suas importâncias dentro do mercado de telecomunicações, são em grande medida responsáveis pela definição da tendência apresentada, buscou-se fazer um apanhado do que AT&T, Orange (France telecom), British Telecom, Telefônica, Vodafone, Deutsche Telekom e Portugal Telecom estão ofertando em termos de serviços, com foco no que está a serviço da estratégia de *bundling*²⁹.

As operadoras que servirão como exemplares da tendência analisada, foram selecionadas sob o critério de serem operadoras dotadas de grande atuação nos principais mercados nacionais europeus ou nos EUA, além de um componente mais subjetivo, que consiste na percepção por parte do autor deste trabalho, de que as marcas de posse destes grupos são mais conhecidas em escala mundial, tornando seus esforços de vendas mais conhecidos e influentes.

A Vodafone, ao fim do primeiro trimestre de 2009, se manteve como a operadora de telefonia móvel com maior número de telefones celulares ativos na Europa, como demonstra o quadro abaixo, a sua atuação é transnacional atuando inclusive em países da Ásia e África. Em Outubro de 2007 a operadora adquiriu as operações de telefonia fixa e de banda larga da Tele2, se tornando uma operadora diversificada quanto a serviços de telecomunicações³⁰. As ofertas da Vodafone consistem em um *bundling* de Banda larga e telefonia fixa com tecnologia digital ADSL, telefonia móvel integrada com acesso em banda larga e banda larga móvel.

²⁹ As informações sobre as estratégias de *bundling* das operadoras selecionadas, foram retiradas de seus *websites*.

³⁰ Fato exposto na página virtual www.teleco.com.br

Tabela 1 – Número de telefones celulares das operadoras européias com maior número de terminais ativos

Milhões	1T08	2T08	3T08	4T08	1T09	Δ Tri	Δ Ano
	Celulares	Celulares	Celulares	Celulares	Celulares		
Vodafone	144.118	146.294	148.583	170.451	169.634	(0,5%)	17,7%
Orange	111.884	113.695	117.604	121.822	122.894	0,9%	9,8%
T-Mobile	91.887	94.118	94.061	124.584	126.197	1,3%	37,3%
Telefonica	38.828	62.822	63.882	64.787	65.470	0,7%	5,9%
Tim	35.930	35.796	35.274	34.797	34.163	(1,8%)	(4,9%)
KPN	15.383	16.163	17.027	17.777	18.038	1,5%	17,3%
H3G	N.D	13.318	ND	14.266	ND	-	-

Fonte:Teleco.com.br

Já a AT&T efetuou o movimento inverso da Vodafone, sendo uma operadora tradicionalmente de telefonia fixa que incorporou, em 2007, as operações de telefonia móvel da SBC e da Bell South, com o objetivo de agregar esta a sua operação de telefonia móvel até então sob a marca Cingular. Este movimento resultou em uma operação de telefonia móvel robusta (só perdeu a liderança de telefones ativos no primeiro trimestre de 2009) sob a marca AT&T³¹. Atualmente as ofertas de destaque da AT&T são o *bundle* de banda larga DSL e telefone fixo, e a telefonia móvel também com acesso à Internet em banda larga.

A France telecom é a antiga estatal monopolista no setor de telecomunicações da França e tem como principal marco de alteração estrutural a aquisição da Orange, operadora que atuava no Reino Unido e era de posse da Vodafone. Em 2006 a France Telecom adotou a marca única Orange. Atualmente a Orange põe em prática a estratégia de *bundling* ofertando um pacote de telefonia fixa, banda larga e TV a cabo, e oferta telefonia móvel com acesso em banda larga.

A British Telecom (BT) é a antiga estatal monopolista no setor de telecomunicações da Grã-Bretanha e hoje se concentra em serviços de TI em rede, serviços de telecomunicações locais, nacionais e internacionais, produtos e serviços de banda. A BT possui uma estratégia de *bundling* variada oferecendo pacotes que combinam os serviços de TV a cabo, telefonia fixa e banda larga.

³¹ Fato exposto na página virtual www.teleco.com.br

O grupo Telefônica está organizado na Europa de forma a possuir as operações de telefonia celular, telefonia fixa, Internet, banda larga e TV por assinatura na Espanha e telefonia móvel na Alemanha, Reino Unido, Irlanda, República Tcheca e o Grupo O2, adquirido em 2006. A estratégia de *bundling* da Telefônica consiste em diversos pacotes, em tecnologia ADSL, de TV a cabo telefonia fixa e banda larga, vale ressaltar que a Telefônica tenta fazer uma série de pacotes diferenciados por velocidades da banda larga e venda de serviços suplementares de TV a cabo (quantidade de filmes e partidas de futebol). Além disso, oferece telefonia móvel com acesso em banda larga.

A Deutsche Telekom nasceu em 1995, fruto da privatização da Deutsche Bundespost. O governo alemão ainda detém 15% das suas ações, a operadora apresenta um *bundle* de linha fixa oferecendo telefonia fixa e banda larga sob a marca T-Home e apresenta a oferta de telefonia móvel com banda larga sob a marca T-Mobile e apresenta de maneira isolada oferta de banda larga móvel.

A Portugal Telecom (PT) é a operadora de Telecomunicações de Portugal tendo sido privatizada em 1996. A Portugal Telecom também tem presença em países como: Marrocos, Guiné Bissau, Cabo Verde, Moçambique, Timor, Angola, Quênia, China e São Tomé e Príncipe e a sua estratégia de *bundle* consiste em oferecer TV a cabo em pacote com Internet, TV a cabo em pacote com telefonia fixa e TV a cabo em pacote com Internet e telefonia fixa com uma variação contendo banda larga móvel. A PT oferece ainda telefonia móvel e acesso em banda larga através da subsidiária TMN.

Quadro 2 - Resumo das ofertas de *bundling* das operadoras mencionadas

Operadora	Bundles
Vodafone	<ul style="list-style-type: none"> • Banda larga e telefonia fixa com tecnologia digital ADSL • Telefonia Móvel com acesso em Banda larga
AT & T	<ul style="list-style-type: none"> • Banda larga e telefonia fixa com tecnologia digital DSL • Telefonia Móvel com acesso em banda larga
Orange	<ul style="list-style-type: none"> • Banda larga, Telefonia fixa e TV a cabo • Telefonia Móvel com acesso em banda larga
British Telecom	<ul style="list-style-type: none"> • Pacotes que combinam os serviços de TV a cabo, telefonia fixa e banda larga.

Telefônica	<ul style="list-style-type: none"> • Pacotes, em tecnologia ADSL, de TV a cabo telefonia fixa e banda larga • Telefonia Móvel com acesso em banda larga
Deutsche Telekom	<ul style="list-style-type: none"> • Telefonia fixa e banda larga • Telefonia móvel com banda larga
Portugal Telecom	<ul style="list-style-type: none"> • Pacotes que combinam os serviços de TV a cabo, telefonia fixa e banda larga, existe um pacote combinando os três serviços com banda larga móvel • Telefonia móvel com banda larga

Fonte: Elaboração própria com base nos *websites* das operadoras mencionadas

2.4 Estratégias Empresariais no Contexto da Convergência

Uma primeira consideração a se ter em conta ao examinar as estratégias que estão seguindo as empresas de telecomunicações frente à convergência é que predominam dois posicionamentos básicos. De um lado, estão aquelas empresas que optam por uma estratégia de integração ou diversificação, de outro, aquelas que focam sua atuação a um só tipo de negócio ou atividade e poderíamos por tanto denominar como especialistas.

As empresas integradas estão presentes praticamente na totalidade do setor, ao menos no que diz respeito aos diversos tipos de negócio de transmissão (móvel, rede comutada e cabo) e no ponto de vista do empacotamento ou *bundling* (provisão de serviços de Internet, televisão, telefonia e etc.). Incluem-se tipicamente neste grupo empresas convencionais de telefonia como Deutsche Telekom, France Telecom, Telefônica, ATT, Telecom Itália e a Oi (Empresa brasileira e originalmente concessionária de telefonia fixa na região¹ e telefonia móvel).

Segundo Gual (2001), a característica principal desta estratégia é a formação de uma ampla carteira de negócios e, oportunamente, uma elevada cobertura geográfica. As empresas que adotam uma estratégia de competidores integrados devem ser capazes de conseguir auferir ganhos resultantes da sinergia de negócios, independente das proximidades da natureza destes negócios, fazendo com que provisionar e gerenciar estas atividades, seja efetivamente vantajoso³². Para isso, a firma deve acrescentar valor ao conjunto de unidades de negócio,

³² "Casi siempre se trata de una estrategia que comporta una amplia cartera de negocios, y también una elevada cobertura geográfica. En algunos casos, como Telefónica, abarcando incluso los negocios de contenidos. En otros, como en el caso del grupo Vivendi, precisamente teniendo en esta área su origen pero prolongando su presencia en empaquetado y transmisión." Gual(2001) pág. [84]

atuando como coordenador estratégico e financeiro, fazendo gestão da carteira de negócios e decisões inerentes a estes, bem como tornando os ativos estratégicos da corporação (marca, conhecimento sobre mercados, clientes e tecnologia) presentes nas diversas atividades que a empresa desempenha.

Segundo o autor, a estratégia integradora está sujeita a riscos importantes³³. Em alguns casos, como no do grupo Telefônica, optou-se por uma gestão dinâmica da corporação, concedendo elevado nível de liberdade de atuação aos diferentes negócios, em um processo de reconfiguração da corporação - tal conduta pode conferir incertezas, porém facilita ajustes feitos em resposta à mudanças registradas nos mercados diversos. Outras empresas como ATT e BT, se viram obrigadas a promover uma desagregação da empresa, visto que careciam de uma estratégia corporativa ágil, sem que fosse clara qual era o posicionamento da corporação frente aos diferentes negócios.

Gual (2001) aponta que empresas que adotam uma estratégia de integração devem ser capazes de superar dois grandes desafios (i) detenção de um padrão elevado de qualidade nos diferentes negócios³⁴, e (ii) adequação da cultura das empresas, no sentido que não pode ser empecilho para uma atuação diversificada.

Um aspecto particular da importância da qualidade dos serviços para a estratégia integradora, é o fato de a baixa qualidade de um determinado serviço, pode comprometer uma estratégia de *bundling* - por exemplo, um serviço deficiente de telefonia fixa pode afetar completamente a competitividade de um pacote de serviços composto de um bom serviço de TV à cabo, acesso à internet e conteúdo de *web*. O desafio então é estabelecer um padrão de qualidade dos serviços, de modo que haja a possibilidade de competir oferecendo pacotes de serviços atrativos para o consumidor.

Naturalmente muitas das empresas integradas são grandes companhias, em geral antigos monopolistas, e sendo assim devem superar sua inércia histórica para adaptar-se ao ambiente marcado por constantes mudanças que é o mercado convergente, adotando uma

³³ "La estrategia integradora está sujeta a riesgos importantes, como se ha comprobado con el fuerte ajuste de algunas grandes corporaciones a la caída de la demanda de los sectores de alta tecnología a lo largo del año 2000." Gual(2001) pág. [84]

³⁴ "En primer lugar, conseguir la excelencia en cada una de las fases de la cadena de valor en las que operan puesto que, como ya hemos visto, en el nuevo entorno competitivo es más difícil compensar las posiciones competitivas entre negocios". Gual (2001) pág. [84]

gestão ágil das diversas atividades em que operam e da própria carteira de negócios. Estas empresas devem ser capazes de conter um núcleo de culturas empresariais, muito heterogêneo, posto que não é o mesmo, por exemplo, atuar em um negócio de redes e em um negócio de conteúdo³⁵. Para as empresas integradas, portanto, o desenvolvimento de uma estratégia corporativa efetiva é fundamental. A estrutura integrada da corporação só tem sentido se agrega, em razão da sinergia de atividades, eficiência às unidades de negócio.

A corporação deve ser capaz de adquirir negócios e aproveitar oportunidades nas áreas em que já atua ou pode vir a atuar lucrativamente, ao mesmo tempo em que abandona outras atividades, adotando em ambos os movimentos critérios para a decisão como rentabilidade e potencial de crescimento. No entanto, os possíveis benefícios de uma presença simultânea em diversos negócios podem ser anulados pelas dificuldades inerentes à gestão de grandes corporações diversificadas, o desafio neste caso é conciliar a flexibilidade na gestão respeitando as especificidades de cada negócio e o rigor com compromissos como o crescimento da empresa e garantia da receita³⁶.

Gual (2001) aponta também para existência de estratégias de especialização. Segundo o autor as empresas que optam por especializar-se em algum dos negócios presentes no ambiente competitivo de serviços convergentes, seja pela perspectiva da demanda (concentração em clientes) ou no que se refere à oferta (concentração em uma etapa da cadeia de valor), têm como objetivo obter a máxima participação de mercado em um determinado produto ou serviço. Para alcançar este objetivo, exploram intensamente as economias de escala e buscam inovar para garantir um posicionamento diferenciado em seu mercado de atuação.³⁷

³⁵ “Finalmente, estas empresas deben ser capaces de albergar en su seno culturas empresariales muy diversas, puesto que no es lo mismo gestionar, por ejemplo, un negocio de redes, que un negocio de portales (com lo que ello comporta en especial, en términos de políticas de personal)”. Gual (2001) pág.[84]

³⁶ “La corporación debe ser capaz de adquirir negocios y opciones sobre negocios, al tiempo que desinvierte de otras actividades y despliega de un modo efectivo los recursos distintivos de la empresa en el conjunto de la organización. Sin embargo, los posibles beneficios de una presencia simultánea en diversos negocios pueden ser anulados por las dificultades de gestión que se generan en grandes corporaciones diversificadas, en las que es difícil mantener al mismo tiempo la flexibilidad en la gestión y un sentido global de misión y compromiso de la corporación.” Gual (2001) pág. [85]

³⁷ “Los especialistas centrados en servicios (por ejemplo Vodafone, Colt Telecom) se plantean conseguir la máxima cuota de mercado en un determinado producto/servicio. Para conseguirlo, tratan de explotar al máximo las economías de escala (por ejemplo, la adquisición rápida de tamaño por parte de Vodafone en servicios de telefonía móvil), y —cuando ello es posible—, conseguir mediante la innovación continuada un posicionamiento diferenciado que las convierta en líderes en su producto (en el caso de Colt Telecom en servicios de telecomunicaciones de altas prestaciones dirigidos a empresas).” Gual(2001) pág.[85]

As estratégias de especialização implicam, naturalmente, em riscos associados à falta de presença em outras etapas da cadeia de valor, quando existem interações importantes entre negócios ou entre os serviços. Neste sentido, as estratégias baseadas na especialização podem apresentar fragilidades, em razão de ofertar serviços isoladamente (sem estratégia de *bundling*) ou mesmo não ter capacidade financeira de competir por preços. Adicionalmente, os especialistas devem estar muito atentos ao desenvolvimento de novas ofertas em outras etapas da cadeia que possam comprometer sua posição competitiva.

As estratégias empresariais praticadas nos mercados de telecomunicações e serviços de informação são partes fundamentais do processo de expansão das empresas envolvidas. A distinção entre especialistas e integradoras é importante para distinguir os focos de atuação e a direção do crescimento destas empresas, constituindo um elemento importante para a compreensão do modo como os mercados de serviços convergentes vêm se organizando.

CAPÍTULO 3 – Casos de aquisições no mercado brasileiro

Introdução

Nos dois primeiros capítulos, este trabalho discutiu a diversificação de atividades como um caminho para o crescimento da firma, bem como o processo de convergência tecnológica como gerador de oportunidades da diversificação de atividades das empresas que atuam nos mercados de serviços de telecomunicações.

No capítulo 3, serão analisados dois movimentos de aquisições que aparentemente são representativos das questões já tratadas, justamente com no intuito de confrontar as circunstâncias e motivações que permeiam estes casos com proposições mais gerais decorrentes da teoria firma e da identificação das características e desdobramentos do processo de convergência tecnológica. Desde modo, espera-se compreender melhor os determinantes das trajetórias de diversificação em curso nos mercados brasileiros de serviços de telecomunicações.

3.1 Caso NET e Embratel

Para analisar a aquisição da NET pela Embratel e sua relação com o processo de convergência tecnológica, é necessário, inicialmente, descrever como se deu a operação de aquisição e fazer uma breve exposição dos aspectos regulatórios envolvidos. Em seguida, serão discutidas suas motivações, de maneira a avaliar a sua coerência com o que foi apresentado neste trabalho.

3.1.1 Descrição da operação

Inicialmente a operação consiste na aquisição, pela Teléfonos de México S.A. de C.V. (Telmex) junto à Globopar, de participação acionária minoritária nas prestadoras dos serviços de TV à Cabo e MMDS, controladas pela Net Serviços, adquirindo-se participação acionária, também minoritária, nesta empresa. Posteriormente a operação estudada se conclui quando a Telmex repassa o controle acionário sobre a Net Serviços e suas subsidiárias para a Embratel, sendo esta empresa também uma subsidiária da Telmex no Brasil. A operação foi realizada no Brasil, entre uma empresa estrangeira e grupo brasileiro, com os ativos envolvidos presentes no território nacional. Para melhor efetuar uma descrição da operação, que torne possível compreender as motivações, é necessário fazer uma breve descrição das empresas envolvidas, buscando apresentar suas atuações no momento em que a operação foi efetuada.

A Telmex é parte do grupo mexicano Carso Global Telecom, grupo que foi desmembrado em duas empresas, sendo ambas controladas por Carlos Slim Helú, e membros de sua família. Uma das empresas é a América Telecom S.A. de C.V. (de nome fantasia Grupo América Móvil), controladora das operadoras de telefonia móvel do grupo; a outra empresa do grupo Carso Global Telecom é a Carso Global Telecom S.A. de C.V. grupo controlador da Teléfonos de México, S.A. de C.V. Segue na tabela 2, a composição societária da Telmex e no Quadro 3 a lista das empresas que o grupo é controlador de no mínimo 5% das ações :

Tabela 2 - Quadro Societário da Telmex

Acionistas	Participação percentual (%)
Carso Global Telecom	68,9
SBC International Inc.	22,0
Outros investidores mexicanos e investidores públicos	9,1
Total	100

Fonte: Voto CADE – Ato de concentração nº 53500.019422/2004

Quadro 3 – Empresas que a Telmex possui participação societária

Brasil	Mercosul
Atlantis Holding do Brasil Ltda.	Telmex Argentina S.A.;
Telmex do Brasil Ltda.	Techtel-LMDS Comunicaciones Interactivas S.A. – Argentina;
MCI WorldCom Brazil LLC	Star One Argentina S.R.L.;
WorldCom Holding do Brasil Ltda.	Embratel Internacional S.A. (Argentina);
MCI International Telecomunicações do Brasil Ltda.	Embratel Uruguay Sociedad Anonima.
Startel – Participações Ltda.	
New Startel – Participações E Ltda.	
MCI Solutions Telecomunicações Ltda.	
Embratel Participações S.A.	
Empresa Brasileira de Telecomunicações S.A. – EMBRATEL	
Embratel Soluções Ltda.	
Ponape Telecomunicações Ltda.	
Vésper Holding São Paulo S.A.	
Vésper Holding S.A.	
Velocom Data Holdings Comunicações Ltda.	
Click21 Comércio de Publicidade Ltda.	
Palau Telecomunicações Ltda.	
CT Torres Ltda.	
Vetel 21 Participações Ltda.	
Veja 21 Participações Ltda.	
Brasilcenter Comunicações Ltda.	

Star One S.A.	
Bolivarsat S.A.	
Vésper São Paulo S.A. (Embratel Participações S.A. detém 11,59% de participação)	
Vésper S.A. (Embratel Participações S.A. detém 5,42% de participação)	
Algar Telecom Leste S.A. (ATL)	
Tess S.A. (TESS)	
Americel S.A. (AMERICEL)	
Alecan Telecomunicações Ltda. (ALECAN)	
Stemar Telecomunicações Ltda. (STEMAR)	
Albra Telecomunicações Ltda. (ALBRA)	
Telet S.A. (TELET)	
BCP S.A. (BCP)	
BSE S.A. (BSE).	

Fonte: Voto CADE – Ato de concentração nº 53500.019422/2004

Por sua vez, a Globopar é parte das Organizações Globo, grupo que possui sua principal atividade na produção de conteúdo nacional. Até o instante da operação, a ANATEL definia as atividades do grupo, através do Anexo III, na Norma n. 04/98-Anatel, como comunicação e entretenimento (jornais), comunicação e entretenimento (revistas), comunicação e entretenimento (livros), comunicação e entretenimento (rádio e televisão) e serviços essenciais e de infra-estrutura (diversos – internet). Seguem na tabela 3, a participação societária das Organizações Globo e no quadro 4 lista das empresas que este grupo detém no mínimo 5% do total de capital social.

Tabela 3 - Quadro Societário da Globopar

Acionistas	Ações Ordinárias	Ações Preferenciais	Participação (%)
Globo Rio Participações Ltda.	333.666	665.334	99,9%
João Roberto Marinho	111	222	0,033%
Roberto Irineu Marinho	112	222	0,033%
José Roberto Marinho	111	222	0,033%
Total	334.000	666.000	100%

Fonte: Voto CADE – Ato de concentração nº 53500.019422/2004

Quadro 4 – Empresas que a Globopar possui participação societária

Empresas com participação das Organizações Globo
Infoglobo Comunicações Ltda. (mídia impressa)
Rádio Globo S.A. (rádio)
Rádio Excelsior Ltda. (rádio)
Globo.Redde S.A. (internet)
GLB Serviços Interativos S.A. (internet)
Editora Globo (editora)
Sky Multicountry (televisão via satélite)
Distel Holding S.A. (holding)
NET Serviços de Comunicação S.A. (MSO – operadora de sistemas múltiplos)
SKY Brasil Serviços Ltda. (televisão via satélite)
NET Maringá Ltda.
NET Joinville Ltda.
Cabodinâmica TV Cabo São Paulo S.A.
DR – Empresa de Distribuição e Recepção de TV Ltda.
Horizonte Sul Comunicações Ltda.
NET Florianópolis Ltda.
Multicanal Telecomunicações S.A.
NET Anápolis Ltda.
NET Arapongas Ltda.
NET Bauru Ltda.
NET Belo Horizonte Ltda.
NET Brasil S.A.
NET Brasília Ltda.
NET Campinas Ltda.
NET Campo Grande Ltda.
NET Franca Ltda.
NET Goiânia Ltda.

NET Indaiatuba Ltda.
NET Paraná Comunicações Ltda.
NET Piracicaba Ltda.
NET Recife Ltda.
NET Ribeirão Preto S.A.
NET Rio S.A.
NET São Carlos S.A.
NET São José do Rio Preto Ltda.
NET São Paulo Ltda.
NET Sorocaba Ltda.
NET Sul Comunicações S.A.
Roma Participações Ltda.
Telecine Programação de Filmes Ltda.
Canal Brazil S.A.
USA Brasil Programadora Ltda.
TV a Cabo Chapecó Ltda.
TV Cabo Criciúma Ltda.
TV Cabo e Comunicações de Jundiá S.A.
NET Londrina Ltda.
TV Vídeo Cabo de Belo Horizonte S.A.
NET Curitiba Ltda.
Globosat Programadora Ltda. (programadora)
Globo Cochrane Gráfica Ltda. (gráfica)
São Marcos Empreendimentos Imobiliários Ltda.
Valor Econômico S.A. (mídia impressa)
Empresa Jornalística Diário de São Paulo Ltda. (mídia impressa)
SIGLA – Sistema Globo de Gravações Audiovisuais Ltda. (fonografia)
Seguradora Roma S.A. (seguros)
TV SKY Shop S.A

Fonte: Voto CADE – Ato de concentração nº 53500.019422/2004

A operação envolveu rearranjos societários cujos detalhes específicos não são pertinentes a este trabalho, bastando apontar que resultam em uma nova situação na qual a Telmex passa a deter uma participação direta de, no mínimo, 14,5% (quatorze e meio por cento) do capital votante da Net Serviços, bem como 49% (quarenta e nove por cento) das ações ordinárias e 100% (cem por cento) das ações preferenciais de emissão da GB Empreendimentos e Participações S.A. (doravante “NewCo.” - Holding). Por sua vez, o Grupo Globo (Globopar, Distel e Roma) obriga-se a conferir à NewCo., em aumento de capital desta, uma quantidade de ações que faça com que a NewCo detenha, no fechamento da operação, 51% (cinquenta e um por cento) das ações ordinárias de emissão da Net Serviços.

Esta nova estrutura foi estabelecida por contrato no momento da operação. Porém, como se observa no organograma abaixo, em Setembro de 2006, data de julgamento da operação pelo CADE esta estrutura societária já havia se configurado de maneira que, além da GB, a Embratel, também controlada pela Telmex, detinha participação significativa (37,77%) no capital social votante.

Figura 1 - Estrutura societária da Net Serviços após a operação

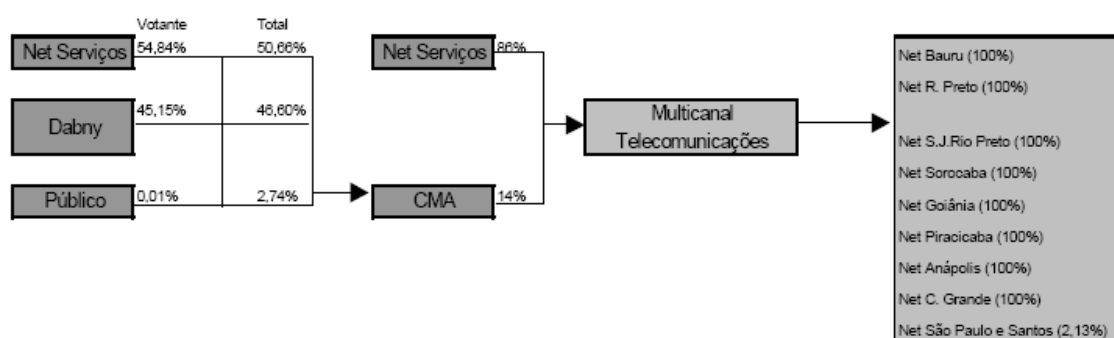
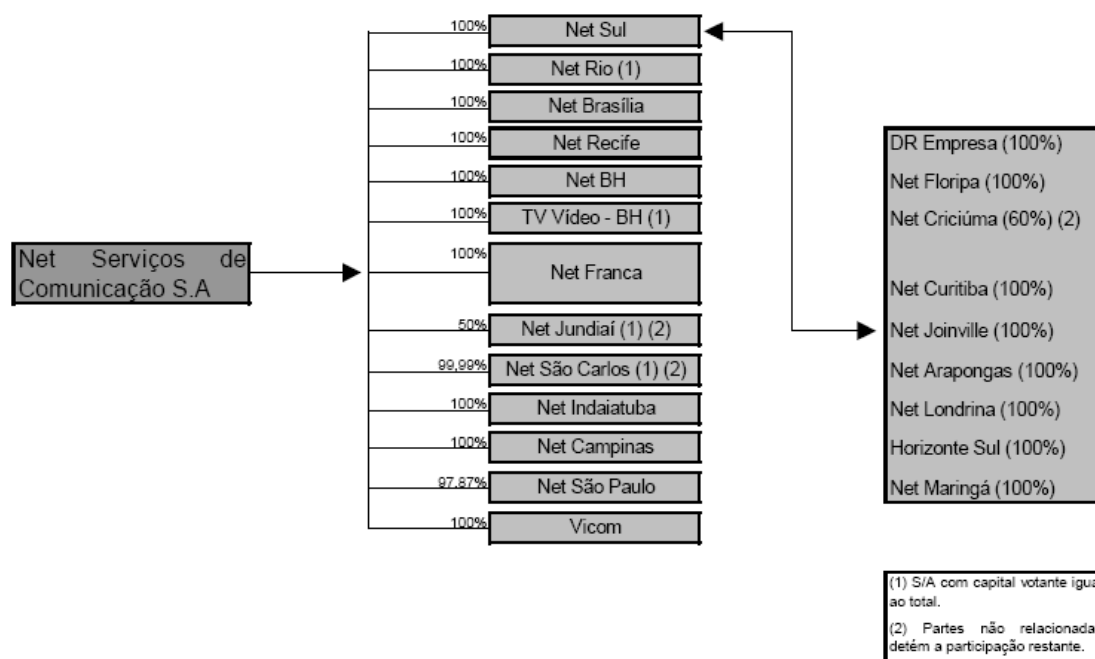
	votante	total
GLOBOPAR	1,54%	0,62%
DISTEL	9,08%	3,70%
GB	51,00%	20,80%
EMBRATEL	37,77%	25,72%
BNDESPAR		6,68%
OUTROS	0,63%	42,48%

→ **NET Serviços de Comunicação S.A.**

Fonte: Voto CADE – Ato de concentração nº 53500.019422/2004

Desta maneira a operação estabeleceu o controle da Telmex sobre a Net Serviços de Comunicação S.A. e, indiretamente, sobre as operadoras controladas por esta última. Os organogramas a seguir apresentam quais são estas operadoras.

Figuras 2 - Operadoras controladas indiretamente pela Net Serviços após a operação



1

Fonte: Voto CADE – Ato de concentração nº 53500.019422/2004

Em uma subseção posterior serão feitas inferências sobre as motivações nos movimentos de entrada e saída inerentes à operação, porém nesta subseção, cujo objetivo é descrever a operação, é válido expor as motivações que foram declaradas para o CADE pelas partes, no sentido de auxiliar a exposição dos aspectos regulatórios envolvidos e a análise dos fatores indutores ao movimento. Segue abaixo declarações extraídas da versão pública do voto do CADE referente à operação.

3.1.2 Breve exposição da análise antitruste

a) Mercados envolvidos

A Anatel, no exercício das atribuições conferidas pela Lei nº 9.472/97 – Lei Geral de Telecomunicações, dentre as quais se incluem as instruções dos processos submetidos ao julgamento do CADE no setor de telecomunicações, produziu um detalhado Informe³⁸ sobre o ato de concentração em análise. A Anatel definiu os seguintes mercados relevantes de atuação da Net Serviços: (i) Provimento de Serviço de Comunicação Eletrônica de Massa por assinatura (SCEMA); (ii) Provimento de Serviços de Valor Adicionado mediante uso de redes de SCEMA, os mercados relevantes consistem basicamente em transmissão de dados e o provimento de um serviço de valor agregado ofertado via esta transmissão de dados.

Esta definição de mercados relevantes serviu como base única, para os pareceres da ANATEL e ProCADE, o voto do CADE considerou além desta, uma definição de mercados relevantes na qual os mercados de banda larga, telefonia e TV por assinatura formam um único mercado³⁹. O conselheiro-relator Luiz Carlos Delorme Prado apontou que o processo de convergência tecnológica, ao convergir a provisão desses serviços em uma única rede, gera uma convergência no nível das indústrias que dizem respeito à cada serviço, de maneira que empresas de uma indústria migra para outra de modo freqüente, até um ponto de consolidação do que chama de novo modelo. Portanto o ato de concentração em questão, foi analisado também tendo este novo modelo como mercado relevante.

b) Avaliação dos efeitos sobre a concorrência

A análise antitruste realizada pela ANATEL se centrou na verificação de possibilidade de sobreposição das atividades da adquirente e da adquirida, e se a junção das atividades induz a algum tipo de obtenção de poder de mercado, sendo esta análise inicialmente de competência da Anatel.

³⁸ Informe n. 001/CMLCE-Anatel, de 17 de janeiro de 2005, Informe Complementar n. 63/CMLCE-Anatel, de 28 de julho de 2005.

³⁹ “O que importa é que o processo de convergência permitirá, no futuro próximo, a conjunção de diversos serviços em um único aparelho, independente da infra-estrutura a ser utilizada. Serviços que comumente são prestados por redes separadas poderão ser prestados por uma única rede integrada, ou mesmo, por uma rede de redes. Dessa forma, as indústrias de telecomunicações, transferência de dados, e radiodifusão, apresentam um movimento de convergência, que provavelmente levará ao surgimento de uma nova indústria, que pode ser chamada de Indústria da Informação. Isto significa que operações como a que está sendo analisada são altamente prováveis de continuar ocorrendo com freqüência cada vez maior, até a consolidação do novo modelo.” Voto CADE – Ato de concentração nº 53500.019422/2004

Uma vez que o Grupo Telmex não teria concessão, autorização ou permissão para a exploração de SCEMa, a Agência concluiu que não há “relações horizontais” nas atividades destacadas pela operação. Por não ter identificado sobreposição entre as atividades desenvolvidas pelas requerentes, ou por empresas participantes dos respectivos grupos, a Anatel decidiu não passar para a fase seguinte no exame do supramencionado mercado relevante: sua dimensão geográfica.

Em sua conclusão, a ANATEL afirma que *“a operação apresentada não possui potencial para gerar prejuízos à concorrência, prescindindo, pois, de análise mais profunda e detalhada. Isso porque a operação refere-se à substituição de agente econômico, ou seja, uma operação em que a empresa adquirente, a Telmex, ou seu grupo não participava, antes do Ato, dos mercados envolvidos”*. Além disso, não se verificaria um *“nexo causal entre a operação e eventuais condições que favoreçam o exercício de poder de mercado por parte da empresa adquirente”*.

O Conselheiro-Relator do processo na Anatel, Luiz Alberto da Silva, acolheu os argumentos da área técnica in totum, e recomendou encaminhar o processo ao CADE para julgamento, com parecer favorável a sua aprovação, sem restrições, conforme Análise n. 050/2006-GCLA, de 09 de março de 2006. O Conselho Diretor da Agência acatou a sugestão, e determinou a remessa dos autos do processo ao CADE, para o julgamento final.

O CADE aprovou a operação em 22 de novembro de 2006. No seu voto, Conselheiro-Relator Luiz Carlos Delorme Prado além de considerar as razões anteriores, ressaltou que o ato de concentração em foco seria induzido pelo fenômeno da convergência tecnológica e que o marco regulatório brasileiro se preparar para considerar os impactos econômicos das operações motivadas e possibilitadas pela referida convergência. Neste sentido, o Conselheiro-Relator destacou que:

“84. Também não há maiores preocupações quanto ao impacto imediato sobre a concorrência. Em alguns aspectos, o presente AC é inclusive pró-competitivo, como o fato de aumentar a concorrência no mercado de serviços de voz e acesso à internet banda larga.

85. Entretanto, uma vez que o marco regulatório brasileiro não considera o processo de convergência, não é impossível e, sob certos aspectos é inclusive provável, o

surgimento de barreiras à entrada de concorrentes da Net Serviços em um mercado convergente de Serviços de Telecomunicações.

86. *Essas barreiras surgiriam das dificuldades de as outras empresas de telefonia, em vista do marco regulatório existente, responder aos desafios da convergência tecnológica, empreendendo seus próprios projetos de oferta de serviços para o mercado convergente de serviços de telecomunicações e serviços de valor adicionado.*” Voto CADE – Ato de concentração nº 53500.019422/2004.

Luiz Carlos Delorme Prado reconheceu o caráter pró-competitivo da operação em questão, mas chamou a atenção sobre os obstáculos de ordem regulatória que podem impedir que empresas outras de telefonia contestem a posição da Net Serviços em um futuro mercado de serviços convergentes⁴⁰. Sendo assim o voto do CADE apesar de ser favorável a aprovação do ato de concentração⁴¹, sem restrições, indo ao encontro das razões levantadas pela ANATEL, foi questionador tanto do aparato de julgamento de atos de concentração induzidos pela convergência tecnológica, quanto de todo marco regulatório que não havia se adequado, até então, ao novo ambiente competitivo gerado pela convergência tecnológica.

3.1.3 Exame do movimento de diversificação

a) Apresentação das áreas de atuação das empresas envolvidas

Para que sejam mais bem compreendidos os determinantes do movimento de aquisição da NET pela Telmex e o posterior repasse de controle acionário para Embratel, faz-se necessário uma exposição das áreas de atuação destas organizações empresariais. Só assim será possível entender como a referida aquisição se insere no reposicionamento estratégico da Telmex e da Embratel no setor brasileiro de telecomunicações.

⁴⁰ De acordo com a ordem regulatória brasileira, empresas com capital estrangeiro não podem ser controladoras de 51% do capital de provedoras de TV por assinatura. Isso limita o número de empresas atuantes em telefonia fixa, que podem entrar neste mercado, pois uma grande parcela das empresas de telefonia fixa possui capital estrangeiro em suas composições societárias.

⁴¹ “Pelas razões expostas concluo que, em consonância com os pareceres da ANATEL e da Pro-CADE, não há indícios que a operação em análise venha a apresentar riscos ao ambiente competitivo”.

Este voto analisou a operação levando em conta a definição dos mercados relevantes sem convergência tecnológica e com convergência tecnológica. Essa análise concluiu que, apesar de não ser possível, ainda, prever qual será o resultado final do processo de convergência, é possível afirmar que ele será diretamente condicionado por questões tecnológicas, de mercado, e, principalmente, regulatórias. ” Voto CADE – Ato de concentração nº 53500.019422/2004

A Telmex efetuou no Brasil inicialmente investimentos no segmento de telefonia móvel, adquirindo a ATL, Claro Digital, Americel, Tess, BSE e BCP. Posteriormente adquiriu a ATT-Latin América (hoje Telmex do Brasil), empresa atuante no mercado corporativo, numa disputa com a Embratel e a Telefônica. Em seguida, realizou a aquisição da Embratel, que havia antes adquirido a Vésper⁴². Deste modo, a Telmex – excluindo a Embratel, cujas áreas de atuação serão especificadas em seguida - tinha basicamente dois mercados de atuação:

- (i) mercado de telefonia móvel;
- (ii) mercado de serviços de telecomunicações para clientes corporativos.

Já a Embratel possuía, antes da operação, foco no mercado corporativo de modo que seus produtos e serviços estavam voltados para este perfil de clientes. No que tange ao mercado domiciliar, a Embratel atuava basicamente na telefonia de longa distância. Ou seja, a Embratel basicamente atuava na provisão de serviços de voz e dados para clientes corporativos e ofertava serviço de voz de longa distância para estes bem como para o mercado consumidor de massa⁴³.

Ao que se refere à provisão de serviços de dados para clientes corporativos o relatório anual da empresa de 2001 destaca os seguintes serviços:

- Fast Net – Serviço de interconexão de redes privadas e intranets companhias para a transmissão contínua de voz e dados.
- Business Link – Serviço de conexão à internet para companhias e provedores.

⁴² “A Telmex fez seus primeiros investimentos no Brasil no segmento de telefonia celular, adquirindo a ATL”. Posteriormente, ampliou sua área de atuação comprando a Claro Digital, Americel, Tess, BSE e BCP, além de novas licenças na Bahia, Sergipe, Paraná e Santa Catarina. Hoje possui mais de 10 milhões de clientes no Brasil.

O segundo passo foi comprar a ATT-Latin América (hoje Telmex do Brasil) numa disputa com a Embratel e a Telefônica. Em seguida, comprou a Embratel (que havia adquirido a Vésper) e, mais recentemente, uma participação significativa (49%) do capital da Net” www.teleco.com.br

⁴³ No seu relatório de 2001, a Embratel, reconhece seu foco no mercado corporativo, mas aponta que é desejável expandir seu foco para o mercado residencial, como indica a passagem a seguir - “Apesar de nosso enfoque fundamental nos relacionamentos business-to-business, durante os dois anos e meio desde que o mercado de telecomunicações brasileiro foi aberto à competição, a Embratel também construiu uma infraestrutura completa para servir ao mercado de massa brasileiro. Esta inclui serviços de voz, dados e Internet. Desenvolvemos um sistema de faturamento a partir do zero, capaz de emitir milhões de faturas individuais em base mensal. pág. [21]”

- Business Dial – Oferta de conexão a uma intranet corporativa de diversas localidades.
- Business Hosting – Serviço de hospedagem de páginas de internet

Além destes serviços ligados à transmissão de dados a Embratel atuava na provisão de serviços de voz para o mercado corporativo, através dos serviços:

VIP Phone: Serviço de telefonia fixa através da tecnologia VOIP.

VIP NET: Provisão de uma rede telefônica privada para acesso direto de comunicação de voz, fax e dados.

0800: Serviço de ligação gratuita, os principais clientes são as companhias de atendimento ao público.

É preciso destacar que a Embratel detinha presença importante no mercado de telecomunicações via satélites, através da subsidiária Star One, empresa que resultou justamente do desmembramento do negócio de satélite dos demais negócios da Embratel. Segundo o Relatório Anual de 2003 da Embratel, a Star One é uma joint-venture com a Sociéte Européenne des Satellites (SES-Global), sendo esta detentora de 20% das ações da Star One.

A Star One possui e opera o maior sistema de satélite de banda C da América do Sul, com cinco satélites em órbita terrestre geostacionária (Brasilsat B1, B2, B3, B4 e Brasilsat A2) oferecendo uma vasta gama de serviços ao cliente, incluindo banda larga, telefonia, broadcasting e networking.

No ano de 2003, a Embratel realizou um importante movimento de diversificação através da aquisição da Vésper. Esta aquisição significou uma expansão no segmento domiciliar e um reposicionamento estratégico através do acesso à rede de telefonia fixa local da Vésper, sinalizando a intenção de entrada efetiva neste mercado. Segundo o Relatório anual da Embratel de 2003 o movimento diversificante seria de grande valia ao que diz respeito à área comercial, pois apesar de maior posse de rede reforçar sua competitividade no mercado corporativo e reduzir despesas de remuneração de rede em sua operação de telefonia de longa

distância, esta rede incremental é necessária para o acesso direto aos clientes domiciliares, tanto no que tange a telefonia fixa quanto ao que se refere a provisão de banda larga⁴⁴.

Outro movimento de diversificação, ocorrido em 2003 foi à criação do provedor de internet gratuito denominado Click 21, que cobriu 100 cidades brasileiras e encerrou o ano com mais de 400.000 usuários. Para a Embratel, a atuação na provisão gratuita de internet foi uma maneira de aproximar a marca e o portfólio de ofertas da companhia ao cliente domiciliar.⁴⁵

Dessa forma depreende-se que a atuação da Embratel estava focada na provisão de soluções para clientes corporativos, atuação no mercado de satélites e telefonia de longa distância. Porém verifica-se um movimento nascente de diversificação na direção do mercado domiciliar.

⁴⁴ “A aquisição foi parte da estratégia global da empresa de diversificar receitas e acelerar o avanço da Embratel rumo ao mercado de serviços locais brasileiros”. Com excelentes sinergias, a Vésper se alinha muito bem à Embratel, tendo operações em 87 cidades. A transação foi um passo positivo no sentido de preservar o modelo de telecomunicações competitivo no Brasil.

A Embratel acredita que sua abrangência e tamanho lhe permitirão fornecer a dimensão necessária para transformar a Vésper em um negócio lucrativo — com boas sinergias e economizando em custos gerais, call center, rede e despesas de interconexão. Além disso, a Embratel poderá usar sua marca e poder de marketing para aumentar as vendas dos serviços oferecidos pela Vésper. A combinação da Embratel com a Vésper permitirá que a maioria dos 20 milhões de clientes da Embratel tenha uma opção imediata de serviços de telefonia local.

Além de oferecer uma opção de serviços locais a clientes corporativos, a aquisição da Vésper fortalece e expande a estratégia da Embratel de oferecer serviço local e serviços de banda larga aos mercados SOHO e residencial. Também permite que a Embratel acelere seus planos de negócios locais e implante acesso à Internet em banda larga para competir com o ADSL e outros serviços de acesso em alta velocidade. Isso inclui ampliar o escopo do seu negócio de serviços de voz local, oferecendo linhas individuais a pequenas empresas e clientes residenciais, além do seu negócio atual de atender a grandes clientes corporativos com linhas múltiplas.” Relatório anual da Embratel 2003.pág.[18]

⁴⁵ “O provedor de serviços de Internet aumentou as ofertas da empresa aos consumidores, permitindo que a Embratel o utilize como canal de venda de serviços de voz a clientes residenciais e a pequenas empresas. O portfólio de ofertas de serviço do Click 21 será expandido em 2004.” Relatório Anual da Embratel 2001 pág. [20]

Quanto à Net Serviços de Comunicação S.A., esta era uma operadora de TV por assinatura (via cabo) que ofertava de maneira tímida também serviços de banda larga e de redes corporativas. A passagem abaixo é representativa de certa timidez da presença da NET na provisão de banda larga, além de representar a expectativa de que a Telmex detinha forte interesse em explorar melhor esta área de atuação.

“A compra da participação na Net é uma indicação de que a Telmex pretende entrar na área de telefonia local usando a capilaridade da rede de TV a Cabo, presente em mais de uma centena de cidades brasileiras, nas classes mais altas da população. Uma limitação é que apenas parte da rede está preparada para tráfego bi-direcional.

Pode-se também esperar que haja uma intensificação das vendas do Virtua, produto de banda larga da Net, que permitiria à operadora desenvolver ofertas de voz sobre IP. Atualmente, a empresa oferece o produto com foco no mercado residencial, em apenas 10 cidades, inclusive SP e RJ, passando na frente de 2,2 milhões de domicílios.” www.teleco.com.br.

b) Análise das motivações inerentes

A operação tratada nesta seção ilustra um movimento de diversificação de atividades feito através de uma aquisição de outra firma presente no mercado de serviços de telecomunicações, mas que atuava em outro mercado, sendo a aquisição útil para a entrada neste. O processo de convergência tecnológica possibilitou a provisão de serviços distintos através de infra-estruturas únicas, e em razão disso a possibilidade de atuação em muitas atividades foi se ampliando ao longo do tempo. Neste contexto, a aquisição da NET pela Telmex e o posterior repasse de controle sobre a adquirida para a Embratel exemplificam as sinergia que podem ser obtidas através de provisão de diferentes serviços através um uma mesma plataforma de rede.

De fato, ao observarmos o quadro situado abaixo percebemos que existiu principalmente nos anos de 2007 e 2008 uma forte diversificação nos acessos à rede da NET, visto que os acessos com serviços de telefonia fixa e banda larga, aumentaram fortemente, corroborando a expectativa de que esta seria a nova estratégia da NET quanto a seu campo de atuação.

Tabela 4 – Acessos por negócio da NET

NET*	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Assinantes de TV a Cabo	1.443	1.689	1.834	2.140	2.475	3.071
Acessos banda larga	11	243	450	862	1.423	2.217
Domicílios cabeados	7.021	7.781	7.961	8.408	9.042	9.784
Acessos Telefonia Fixa					621	1.802

* Inclui Vivax

Fonte: www.teleco.com.br

Este trabalho está principalmente alinhado com as proposições formuladas por autores que tratam da teoria do crescimento da firma, de maneira que a diversificação de atividade é encarada como uma via para o crescimento. No primeiro capítulo foi exposto que a diversificação é desencadeada primordialmente pela percepção de oportunidades produtivas para além das atividades que correntemente a firma desempenha. Considera-se como uma espécie de restrição, o fato da firma efetivamente crescer de maneira consistente na direção de atividades dotadas de alguma similaridade com as atividades que a firma já desempenha. Resumidamente pode-se fazer a proposição de que o processo de diversificação tende a ocorrer na direção de atividades que possuam coerência com as atividades que a firma desempenhava antes.

Sendo assim considera-se o movimento de diversificação da Embratel como a realização de um potencial de crescimento obtido em suas atividades correntes, mas que se realizou na direção de atividade entendida como uma oportunidade produtiva que era atrativa em virtude das competências da Embratel. Adicionalmente deve ser ressaltado que questões que dizem respeito a sua estratégia são de suma importância para a compreensão tal movimento.

Atuar no mercado de TV por assinatura foi percebido como uma oportunidade produtiva coerente com as competências acumuladas pela Embratel, em razão da Embratel ter desenvolvido expertise em lidar com plataformas e redes de cabo. Isto se deve ao fato da Embratel ter sido, antes mesmo da aquisição da NET, ofertante de banda larga e telefonia de longa distância. É necessário ressaltar que o processo de convergência tecnológica aproximou as atividades das duas firmas envolvidas, visto que ambas até o instante da operação tratavam

informações que poderiam ser codificadas em formatos digitais que tornariam suas estruturas físicas (redes e plataformas) indiferentes a que tipo de informações estão sendo transmitidas.

Neste sentido, os cabos de fibra ótica que entregam o serviço de TV a cabo pela adquirida Net Serviços permitem um acesso direto a grande clientela desta, e são capazes de entregar simultaneamente TV a cabo, telefonia fixa e banda larga. Desse modo a Embratel obteve, com a aquisição da NET, uma oportunidade, advinda do processo de convergência tecnológica, que é a de desempenhar a estratégia de *bundling*, se aproveitando de uma convergência efetiva na provisão de serviços, que podem ser entregues, comercializados e faturados em conjunto.

Desta forma a Embratel ao adquirir a NET Serviços, tem a oportunidade de convergir serviços, de maneira a otimizar a utilização de plataformas, sistemas e redes de posse das duas empresas, entregando serviços empacotados, gerando assim economias de escopo. Como exposto no capítulo 2, a estratégia de *bundling* é vantajosa não apenas no que tange uma utilização mais eficiente de recursos, como detém uma importância mercadológica, visto que existe aumento da fidelidade de seus clientes, visto que a troca de um pacote de serviços é mais dificilmente trocado do que um serviço isolado, em razão da existência da compensação, de atratividade entre serviços.

Sendo assim, o processo de convergência tecnológica oferece a oportunidade das empresas que atuam nos mercados de serviços de telecomunicações utilizarem a mesma infraestrutura para provisionar ao mesmo tempo vários serviços, além de explorá-los comercialmente em conjunto. Desta maneira, é necessário entender o movimento de diversificação da Embratel através da compra de controle da NET, como um reposicionamento em um ambiente competitivo, onde é desejável aproveitar as oportunidades acima citadas. Ademais, como foi apresentado no item anterior desta subseção a Embratel possuía o intento de ampliar sua presença no mercado de telefonia fixa local domiciliar, sendo este o fator que norteia o reposicionamento da Embratel, pois o principal negócio empresa, a telefonia de longa distância passou a sofrer com a concorrência de entrantes oriundas do mercado de telefonia fixa local.

Estas entrantes além de possuírem, maior aproximação com o mercado domiciliar através da provisão de telefonia local, possuíam ainda posse de uma ampla infra-estrutura de rede local, fato que reduz significativamente despesas na operação das chamadas de longa

distância, dado que as operadoras de telefonia de longa distância devem remunerar, as operadoras locais pelo o uso de suas redes – através do pagamento da Tarifa de Uso da rede Local (TU-RL). Sendo assim, as principais operadoras de telefonia local – Brasil Telecom, Telemar/Oi e Telefônica - puderam se aproveitar de uma oportunidade de ofertar telefonia de longa distância, dirigindo esforços de vendas para estimular, via preço e publicidade, que seus assinantes de telefonia fixa local usassem regularmente seus serviços de longa distância, aproveitando assim a aproximação com o cliente para forjar um mercado fidelizado e rentável.

Desta forma, a Embratel possuía a motivação de efetuar o movimento inverso das concessionárias originais de telefonia fixa, de maneira que o avanço para a telefonia local representa um movimento de defesa no mercado de longa distância e um reposicionamento no mercado de telefonia, sendo local ou de longa distância. Neste sentido a Embratel adquiriu a Vésper para alcançar maior atuação no mercado de telefonia fixa, local e domiciliar, porém em razão da baixa penetração da Vésper, o intento de alcançar maior atuação neste mercado permaneceu - a Vésper provia telefonia fixa através de uma tecnologia alternativa de radiodifusão, e não possuía uma quantidade expressiva de terminais.

Vale ressaltar que os principais obstáculos para que a Embratel alcançasse posição destacada na provisão de telefonia fixa local e domiciliar estável nos elevados investimentos necessários em uma rede de cabos com alta capilaridade custo que seria ainda maior caso a Embratel não provisionasse um *bundling* de serviços que gerasse economias de escopo, empregando uma mesma infra-estrutura para prover mais de um serviço simultaneamente.

Sendo assim, a aquisição da NET foi oportuna para a rápida aquisição de uma rede de grande capilaridade atingindo as principais cidades de todo o território nacional, de modo a garantir o acesso ao cliente final. Adicionalmente, deve-se destacar que este movimento, além de abrir a possibilidade da realização do objetivo da Embratel no que tange o mercado de telefonia fixa, garante ainda que exista a exploração de outros negócios lucrativos e estabelecidos em seus mercados. Neste sentido, a exploração do *bundling* de serviços no nível de esforços de vendas potencializa a utilização de infra-estruturas para a obtenção de receitas que recompensem o movimento de integração em questão. Note-se que o movimento de diversificação realizado não foi assentado na possibilidade da Embratel meramente transportar para o mercado de TV por assinatura a reputação e credibilidade, obtidas nos mercados de

serviços de telecomunicações. Para aproveitar sinergias entre as marcas, o serviço de telefonia fixa ofertado através da rede da NET foi batizado de NET Fone via Embratel.

Pode-se apontar que a estratégia a Telmex/Embratel parece assumir as características de uma “estratégia integradora”, no sentido de agregar crescentemente novas atividades ao seu campo de atuação. A Telmex no Brasil não detinha concessões para operar nas atividades que a NET Serviços atuava, olhando fundamentalmente para os mercados de transmissão a cabo. A Telmex era controladora da Embratel⁴⁶, e a aquisição da Net Serviços de fato representou a incorporação de novas atividades. Em larga escala, não havia no grupo da Telmex, empresas com aproximação junto ao cliente não corporativo na transmissão de dados (a Embratel atuava no campo corporativo) e que proovesse serviços de valor adicionado, no caso da NET Serviços a TV a cabo.

O movimento de integração executado pela Embratel certamente é em grande medida ilustrativo das principais proposições contidas neste trabalho (como será mais detalhadamente exposto na seqüência desta subseção), porém torna-se interessante também, fazer uma rápida consideração sobre o movimento da Globopar que negociou parte do controle acionário que exercia sobre a Net Serviços. Como exposto anteriormente a Globopar é parte das organizações Globo e holding de muitas subsidiárias desse grupo.

A Globopar tem sua atividade centrada na produção de conteúdo haja vista às concessões, que consistem basicamente em publicação de jornais e revistas e atuação de rádio e televisão as concessões de serviços de infra-estrutura (internet). A atuação das Organizações

⁴⁶ “O ano de 2004 marcou a retomada do crescimento da Embratel no mercado de telecomunicações do país, com a passagem do controle acionário ao Grupo Teléfonos de México (Telmex), que detém comprovada experiência no setor.

Quando a Telmex assumiu o controle, em julho de 2004, a Embratel vivia séria crise financeira, com dívida superior a R\$ 4,1 bilhões. O quadro era agravado pelo declínio das receitas e pelas dificuldades de liquidez, decorrentes de significativas perdas de mercado nas ligações nacionais de longa distância e internacionais, assim como de níveis preocupantes de inadimplência. Outra ameaça eram as demandas fiscais e judiciais, com potencial estimado em mais de R\$ 6 bilhões. A credibilidade da empresa estava em baixa e o seu futuro era alvo de questionamentos.

“Para ingressar no comando, a Telmex adquiriu da americana MCI - à frente da empresa desde a privatização, em 1998 - suas participações de 19,26% no capital total e de 51,79% no capital votante da Embrapar, controladora da Embratel.

Ainda em 2004, na compra de papéis dos acionistas minoritários (tag along), o grupo aplicou R\$ 745,8 milhões. Fez, em seguida, novas operações de aumento de capital para a cobertura de dívidas de custo elevado, que sufocavam a empresa. Uma decisão estratégica guiava os movimentos da Telmex: transformar a Embratel em seu veículo de expansão no país.” www.embratel.com

Globo pode ser definida como especializada em produção de conteúdo, de maneira que o negócio de transmissão de dados ou informação digitalizada ainda se apresenta distante do foco de atuação e das competências acumuladas do grupo. Deste modo, a operação em análise reflete a opção do grupo de tornar-se ainda mais especialista em produção de conteúdo, campo onde pode gozar do melhor uso de seu aprendizado adquirido, como reconhece e destaca o voto do Conselheiro-Relator do CADE⁴⁷.

3.2 Caso Oi e Way TV

A aquisição da WAY TV pela Oi apresenta evidências adicionais de como a convergência tecnológica está gerando incentivos para movimentos de diversificação nos mercados brasileiros de serviços de telecomunicações. A seguir, será apresentada uma descrição da operação, seguida de uma breve exposição da análise antitruste realizada no CADE e de uma discussão das motivações das empresas envolvidas.

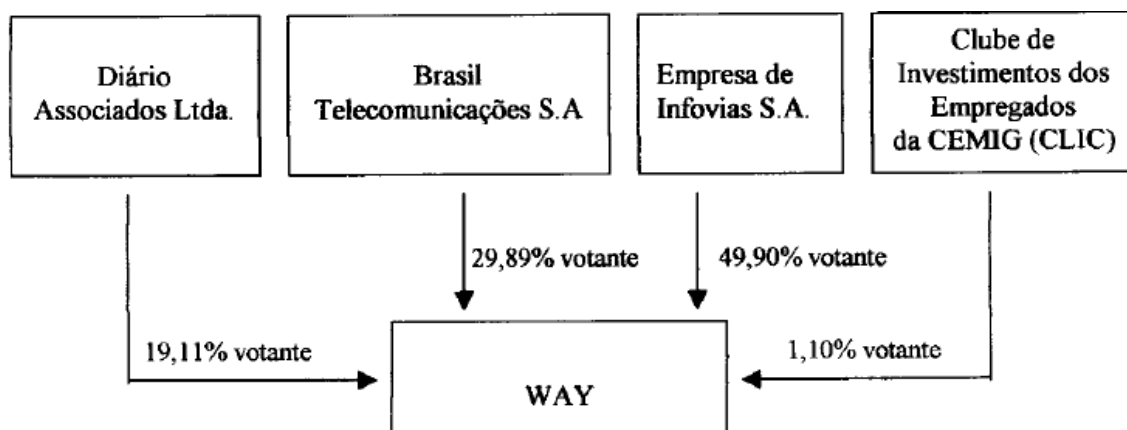
3.2.1 Descrição da operação

A operação consiste na aquisição das ações ordinárias e preferenciais emitidas pela WAY TV Belo Horizonte S.A. (WAY TV), sendo a adquirente a TNL Participações S.A. (Oi). A WAY TV era uma concessionária do Serviço de TV a cabo nas áreas de Barbacena, Belo Horizonte, Poços de Caldas e Uberlândia (todos os municípios do Estado de Minas Gerais) e detinha autorização para prover Serviços de Comunicação Multimídia em todo o território nacional. A composição do capital votante da WAY TV⁴⁸, antes da operação, está exposta na Figura 3.

⁴⁷ “A operação ora notificada configura uma grande oportunidade para atender às necessidades do processo de reestruturação dos passivos da NET Serviços. Além disso, a operação criará condições para o ingresso, na NET Serviços, de um parceiro estratégico no ramo de telecomunicações, a Telmex, o que trará substanciais sinergias para os negócios da NET Serviços, configurando uma alternativa muito superior à hipótese de realização de negócio semelhante com credores ou investidores não comprometidos com a estratégia de negócio da empresa. O negócio com a Telmex é, assim, uma oportunidade de atender os interesses da NET Serviços, de forma compatível com os interesses da Globopar, pois esse desinvestimento parcial da Globopar na operadora NET Serviços está em linha com a estratégia já anunciada das Organizações Globo de concentrar seus esforços e investimentos na sua área de expertise maior: a produção de conteúdo brasileiro” (fl. 17 dos autos). “ CADE (2006). Voto CADE – Ato de concentração nº 53500.019422/2004

⁴⁸ A WAY TV (adquirida) era controlada por quatro acionistas: a) Diário Associados Ltda b) Brasil Telecomunicações c) Empresa de Infovias S.A. d) Clube de Investimentos dos Empregados da CEMIG (CLIC). A Empresa de Infovias S.A. era uma prestadora de serviços de telecomunicações controlada pela CEMIG, e seu principal negócio era alugar redes de fibra ótica para prestadoras de serviços de telecomunicações. A Brasil Telecomunicações S.A. era uma concessionária para prestação de serviços de telecomunicações nas cidades de

Figura 3 – Composição societária da WAY TV antes da operação



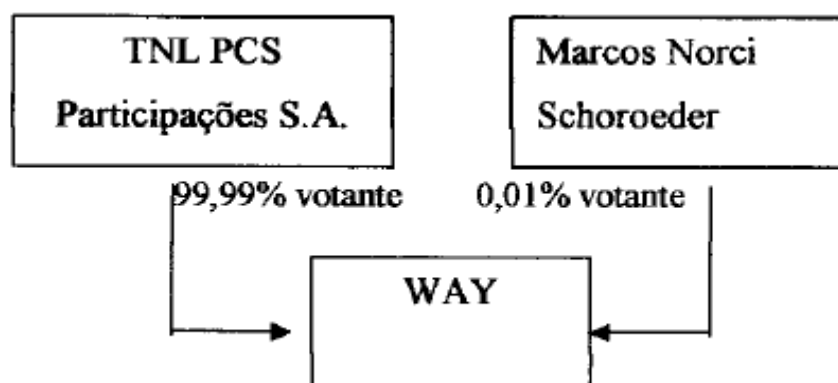
Fonte: Voto CADE – Ato de concentração nº. 53500.022515/2006

A adquirente TNL PCS Participações S.A. era uma empresa não operacional, pertencente ao até então denominado Grupo Telemar, hoje denominado Grupo Oi, formado até então pela Telemar Norte Leste S.A. (operadora de telefonia fixa) e a TNL PCS S.A. (operadora de telefonia móvel).

Após leilão realizado em 27 de julho de 2006, no qual a totalidade das ações preferenciais da Way TV estava à venda, o controle acionário da empresa se alterou, passando a ter a seguinte composição apresentada na Figura 4.

Conselheiro Lafaiete, Contagem, Ipatinga, Ituitaba, Ribeirão das neves e Sete Lagoas - a empresa na ocasião da operação atuava na provisão de acesso à internet em banda larga em Contagem, Ipatinga e Sete Lagoas. Os Diários Associados Ltda era uma empresa controladora de retransmissores de televisão, rádios e jornais. Sendo os serviços de telecomunicações o seu principal foco de atuação. Finalmente, o CLIC-Clube de Investimentos dos Empregados da CEMIG, como o nome sugere, era uma organização financeira que objetiva fazer gestão dos recursos financeiros de seus cotistas que são empregados ou aposentados da Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG).

Figura 4 - Composição societária da WAY TV após a operação



Fonte: Voto CADE – Ato de concentração nº 53500.019422/2004

3.2.2 Breve exposição da análise antitruste

a) Mercados envolvidos

Em sua análise da operação, a ANATEL definiu três mercados relevantes nos quais as requerentes atuavam na ocasião, são eles:

- Provedimento de TV por Assinatura – atividade que consiste na comercialização de canais de programação diretamente ao consumidor (Mercado Alvo).
- Comercialização de Canais de Programação Audiovisual (Mercado de Origem)
- Comunicação de dados, que inclui provedimento de acesso à Internet em banda larga- serviços de comunicação multimídia (SCM).

Na definição dos mercados relevantes, a ANATEL considerou que rede da WAY TV, uma vez sendo usada para fins de provisão de telefonia fixa, teria um escopo geográfico e capilaridade insignificante quando comparada com a infra-estrutura de detida pela Oi já possui, sendo esta concessionária de telefonia fixa na região um (Estados do Nordeste, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Espírito Santo e Estados do Norte exceto Acre, Rondônia e Tocantins). Por isso, à análise da operação não incluiu os serviços de telefonia fixa local como um mercado relevante.

No que se refere mercado de TV por assinatura, a ANATEL considerou que não existia sobreposição, visto que até então nenhuma empresa do Grupo Oi tinha autorização ou permissão para prover serviço de TV por assinatura na região de atuação da WAY TV.

O parecer da ANATEL sobre o mercado de acesso à internet em banda larga é que a operação causa integração vertical e horizontal, a integração vertical se daria pela junção da infra-estrutura local da WAY TV e a capacidade da Oi de prover serviços de comunicação multimídia (SCM), e a integração horizontal é a própria junção da capacidade de prover SCM. O órgão argumenta que a Oi já detém este acúmulo de etapas na provisão de SCM e que a integração horizontal não necessariamente implicará em poder de mercado abusivo, pois a ANATEL considerou provável a entrada de novos competidores.

Ao fazer análise das implicações no mercado de Comercialização de Canais de programação audiovisual, a agência reguladora destacou que a operação poderia deslocar a demanda da WAY TV por canais para a NET Brasil, que já detinha grande poder de mercado (74,62% dos assinantes do Brasil). Contudo a ANATEL estabeleceu que nenhuma restrição deveria ser feita a este respeito, visto que a ANATEL e o CADE detinham uma instrumentação que evitaria uma possível geração de práticas anti competitivas neste mercado.

Sendo Assim a ANATEL encaminhou para o processo CADE, que aprovou a operação – com restrições - em dd/mm/aa. No seu voto, o Conselheiro-Relator Luiz Carlos Delorme Prado definiu dois mercados relevantes:

- Mercado de operadores de TV por assinatura – basicamente diz respeito à provisão de TV a cabo, serviço de distribuição multiponto multicanal (MMDS) e serviço direct to home (DTH). O conselheiro ressalta que embora existam distinções entre as tecnologias empregadas na distribuição dos serviços, estes são percebidos como substitutos pelos demandantes.
- Mercado de Acesso à Internet Banda Larga – formado por provedores de acesso a internet em banda larga como o acesso ADSL, cable modem, acesso dedicado (óptico), acesso rádio, acesso satélite e acesso móvel.

Quanto à dimensão geográfica relevante, foi definido que estes mercados possuem escopo local, por seus ofertantes possuírem direito a provisão e infra-estrutura de rede apenas

em determinadas localidades. A atuação da WAY TV era limitada às seguintes localidades: a) Barbacena, b) Belo Horizonte, c) Poços de Caldas, e d) Uberlândia, todos em Minas Gerais.

b) Avaliação dos efeitos sobre a concorrência

A análise antitruste se centrou na ameaça de que a junção das redes de posse da adquirida e adquirente pudesse prover ao grupo resultante um domínio sobre os mercados relevantes afetados. Note-se que, no contexto da convergência tecnológica, o controle sobre plataformas de rede capazes de prover diversos serviços é fundamental para a análise do quão anti competitivas estão as estruturas dos vários mercados de serviços de telecomunicações.

A análise realizada pelo CADE, sobre o risco de concentração no mercado de banda larga, considerou como procedente a informação de que, segundo o PGO, a localidade de Uberlândia tem como concessionária de STFC a CTBC sendo esta a firma de maior capilaridade de redes, foi feita ainda a observação de que a WAY não atua ofertando estes serviços em tal localidade⁴⁹. Foi identificado um aumento da concentração no mercado de banda apenas em Belo Horizonte, onde a Oi possuía, até o instante da concretização da operação, 47% de participação, enquanto a WAY possuía 17% de participação. Sendo assim o novo grupo passou a deter 63% do mercado nesta capital⁵⁰.

Esta participação na posse da rede local foi tratada com cautela pela análise do CADE, sendo um aspecto importante de toda a análise antitruste do caso. Porém a análise apontou que as novas tecnologias de provisão de acesso à banda larga, que não baseadas em redes de transmissão, como o wireless, são a saída para a desconcentração do mercado de banda larga.

O conselheiro Luiz Carlos Delorme Prado destacou a dificuldade de um novo entrante possuir redes de cabo, que possam tornar um novo entrante possuidor de escala competitiva, de modo que ao entrar no mercado de banda larga via redes de cabos, empresas enfrentarão elevados custos de entrada. Sendo assim a adoção das novas tecnologias de banda larga via radiodifusão, se torna a opção mais oportuna para entrar no mercado de banda larga brasileiro. Deste modo, segundo Prado a solução para a concentração do mercado de banda larga é

⁴⁹ A WAY TV atua em Uberlândia apenas nos serviços de TV a cabo, não competindo no mercado de banda larga nesta localidade.

⁵⁰ Somente foram mapeadas as participações no mercado de Acesso à banda larga e apenas para Belo Horizonte, isto porque existia a dificuldade de quantificar a participação de pequenos provedores à rádio, e isso inviabilizou a medição nas outras cidades.

controlar a presença da Oi e NET na provisão de banda larga ofertada através de novas tecnologias de radiodifusão.

Com isso sob o aspecto de integração horizontal no mercado de banda larga a operação não foi vista como indutor de perda de competitividade significativa, já que a competição se dará em futuro breve entre provedores de banda larga sobre redes ou sobre espectro para banda larga sem fio.

O aspecto da análise antitruste feita sobre a operação, considerado como ameaça à competitividade, foi justamente a aquisição de uma provedora de TV por assinatura por uma concessionária de telefonia fixa. Segundo o conselheiro Luiz Carlos Delorme Prado, no contexto da convergência tecnológica é vital garantir a competição entre plataformas para que se tenha uma pluralidade de ofertas. Nesse sentido a concentração de redes diferentes é vista como nociva para a competitividade no mercado em questão.

As requerentes destacaram que em geral a rede utilizada pela WAY era de propriedade da Infovias contratada por um contrato sustentado no conceito de “*revenue sharing*” e que determina não exclusividade. A rede utilizada pela WAY, de propriedade da Infovias, era formada por cabos de fibra ótica e cabos coaxiais projetada no intuito de ser meio de provisão do serviço de TV à Cabo, porém é capaz de entregar acesso em banda larga. O contrato firmado entre WAY e Infovias consistia em uma repartição de receitas, tanto das que a WAY recebia prestando TV por assinatura, quanto das que a Infovias recebia por alugar suas redes para outras operadoras. A análise efetuada pelo CADE considerou que o contrato, na prática, conferia posse de rede a WAY, visto que ela era remunerada pelo uso da rede da Infovias além desta possuir incentivos de expansão desta rede, em grande medida atrelado ao sucesso dos negócios da WAY.

Por esta razão, o CADE aprovou a operação com a fixação de um compromisso de desempenho, garantindo que o acesso à rede da Infovias, por parte de concorrentes, não será limitado por cláusulas de exclusividade. Sendo assim a definição da relação WAY e Infovias, deve se dar nos moldes consumidor e fornecedor respectivamente, de maneira que, as redes da Infovias possam ser contratadas por outras operadoras, não havendo dessa forma concentração de duas redes (a da Infovias, formada por cabo de fibra ótica e cabo coaxial e a da Oi, formada por par de cobre).

Dessa forma sob a condição de que a relação WAY e Infovias se altere e que haja a fixação de um compromisso de desempenho, a operação foi aprovada ainda que se tenha levantado a ocorrência de integração horizontal na provisão de acesso à banda larga visto que este fato exigirá tratamento diferenciado por parte do CADE sobre a presença da Oi em novas tecnologias de provisão deste serviço via radiodifusão.

3.2.3 Exame do movimento de diversificação

a) Apresentação das áreas de atuação das empresas envolvidas

Com objetivo de melhor compreender o movimento de integração objeto de estudo desta subseção, é necessário apresentar as áreas em que cada empresa envolvida atuava antes da operação de aquisição, e até mesmo apontar para mudanças nas áreas de atuação da adquirente possibilitadas pela agregação de recursos produtivos físicos e humanos, oriundos da adquirida.

Neste sentido, o Grupo Oi possuía posição de destaque na provisão de serviços de telefonia, pois detinha através da Telemar Norte Leste S.A., concessão de telefonia fixa nos 16 Estados que compõem a Região I, bem como possuía, através da TNL PCS, autorização para oferecer serviços de telefonia móvel, sendo pioneira na introdução da tecnologia GSM no Brasil⁵¹. Segundo Relatório 20F de 2006 emitido pela Oi as operações de telefonia fixa e banda larga, foram responsáveis nesse ano foi responsável por 86% da receita consolidada do Grupo Oi, sendo o mercado de banda larga, entendido como crescente, e a telefonia móvel foi responsável pelos outros 14%⁵².

Os negócios de telefonia fixa incluíam a provisão de chamadas locais a de longa distância, sendo que a Telemar detinha uma clara posição dominante na Região I do PGO⁵³. No segmento de telefonia móvel, a Oi atuava através da tecnologia GSM na região 1, e

⁵¹ “Originalmente, através da Telemar Norte Leste S.A., o grupo possui concessão de telefonia fixa em 16 Estados que compõem a Região I e, através da TNL PCS, a autorização para oferecer serviços móveis, sendo pioneira na introdução da tecnologia GSM no Brasil.” www.oi.com.br

⁵² “Nós somos o provedor principal de serviços de telecomunicações na Região I do Brasil, oferecendo um leque de produtos de comunicações integrado que incluem serviços tradicionais de telefonia fixa, móvel, banda larga, ISP, e outros serviços a residências, usuários corporativos de pequeno, médio e grande porte, e agências governamentais. Em 2006, cerca de 86% de nossa receita consolidada foi gerada através de operações no estável segmento de STFC e no crescente mercado de dados A telefonia móvel, que também apresentou crescimento em 2006, foi responsável pelos 14% restantes”. Relatório 20 F Oi de 2006

⁵³ “Nossos 14,4 milhões de linhas fixas digitais em serviço (em 12 de dezembro de 2006) mantêm nosso antigo status como principal fornecedor de telefonia fixa na Região I, com participação de mercado estimada de mais de 95% (calculada como percentual de linhas fixas totais em serviço). Para o ano findo em 31 de dezembro de 2006,

apesar de não representar grande parcela da receita total da companhia experimentava elevado crescimento⁵⁴.

Segundo o relatório 20F publicado pela Oi em 2006, serviço de banda larga era provisionado usando tecnologia ADSL e comercializado sob o nome de marca Oi Velox. Em 12 de dezembro de 2006, a companhia contava com aproximadamente 1.1 mil assinantes de banda larga. A companhia declara acreditar que tenha sido no período em questão o maior provedor de serviços de banda larga da Região I. No ano de 2006, a receita proveniente de banda larga aumentou 37,0% comparada com a de 2005.

Vale destacar que a presença da Oi como provedora de banda larga acompanha uma tendência definida pela convergência tecnológica. De fato, as empresas provedoras de telefonia fixam oferta tem expandido sua atuação através da linha telefônica conexão em banda larga através da tecnologia ADSL. Como mostra a Tabela 5, isso fez com que tais provedoras tenham se tornado tenham se tornado os principais players do mercado de acesso à internet em banda larga no Brasil.

Tabela 5 - Market Share de Banda Larga no Brasil (em acessos)

%	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Telefônica	39%	36%	31%	28%	27%	26%
Net*	9%	8%	12%	15%	18%	22%
Oi (Telemar)	18%	22%	21%	20%	20%	20%
Brasil Telecom	23%	23%	26%	23%	20%	18%
GVT	1%	1%	2%	2%	3%	5%
CTBC	0%	1%	2%	2%	2%	2%
Outras	11%	9%	7%	8%	9%	8%

*inclui Vivax

Fonte:www.teleco.com.br

esse segmento de negócio, caracterizado como altamente estável, com um fluxo de receita periódico previsível, gerou R\$ 17,1 bilhões em receita, o que significa uma contribuição de 70,7% de nossa receita bruta consolidada, embora com uma redução de 3,9% sobre o ano anterior". Relatório 20 F Oi de 2006

⁵⁴ "Com 13 milhões de assinantes móveis, em 12 de dezembro de 2006, acreditamos que somos um dos principais provedores de telefonia móvel na Região I com participação de mercado estimada de 27,4% (calculada como percentual do total de assinantes móveis) de acordo com dados públicos fornecidos pela Anatel. Para o ano findo em 31 de dezembro de 2006, esse segmento de negócio, caracterizado por alto crescimento e baixa penetração, gerou renda de R\$3,5 bilhões, o que significa uma contribuição de 14,0% de nossa receita consolidada e um aumento de 26,1% com relação ao ano anterior." Relatório 20 F Oi de 2006

Posteriormente à aquisição da WAY TV, a Oi ampliou sua presença nesses três mercados de maior destaque, adquirindo a Brasil Telecom Participações, controladora da Brasil Telecom Operadora (BRT), que possui a concessão de telefonia fixa nos 10 estados da Região II e autorização para operar telefonia móvel nesses estados, além disso, adquiriu autorização para a ofertar banda larga e telefonia de longa distância em todo o território nacional, além de licenças para operar telefonia móvel na Região III (São Paulo). Uma demonstração da participação da Oi no mercado de telefonia fixa está na Tabela 6 onde se percebe que Oi e BRT possuem grande participação na receita bruta e no uso total deste serviço no país.

Tabela 6 - Resultado de Operadoras de Telefonia Fixa (2T09)

Milhões de R\$	Oi/BrT	Telefônica	Embratel	GVT
Acessos Fixos em Serviço (milhares)	21.753	11.474	6.081	1.353
Rec. Bruta Tel. Fixa	8.830	5.721	3.539	665
Receita Bruta Total	11.184	5.879	3.539	665
Receita Líquida	7.320	3.935	2.562	406
EBITDA	2.323	1548	660	156
Margem EBITDA	31,8%	39,3%	25,8%	38,5%
Lucro (Prejuízo) Líquido	(146)	545	403	70
Dívida Líquida	2.957	2.440	1.767	(231)
Invest. Tel. Fixa	473	498	299	141

Fonte: www.teleco.com.br

A WAY TV inicialmente e diferentemente da Oi, não possuía uma presença muito variada, pois centrava-se em seu principal negócio, TV por assinatura com o passar do tempo a provisão de banda larga foi ganhando participação na base de clientes da empresa, vale ressaltar que a atuação da empresa se restringia somente às cidades de Belo Horizonte, Poços de Caldas, Uberlândia e Barbacena. O quadro a seguir demonstra a evolução da banda larga como atividade da WAY TV.

Tabela 7 - Desempenho Operacional

Milhares	2002	2003	2004	2005*	Set/07
Assinantes de TV a Cabo	23,9	29,9	33,6	41,2	55,5
Assinantes de Internet banda larga	5,1	10,7	20,3	36,2	54,5

*A Way TV possuía 60.143 assinantes, dos quais 23.966 de TV a Cabo, 18.976 de Banda Larga e 17.201 de ambos os serviços.

**Em Set/07 a Way TV possuía 400 mil casas cabeadas

Fonte: www.teleco.com.br

b) Análise das motivações

Como veremos nesta seção, a aquisição da WAY pela Oi também reforça a hipótese de que as firmas atuantes nos mercados de serviços de telecomunicações buscam, em virtude do processo de convergência tecnológica, posicionar-se como um provedor de múltiplos serviços, entendendo que devem se colocar estrategicamente em um novo ambiente competitivo.

Pode-se inferir que o movimento de diversificação da Oi como a realização de um potencial de crescimento adquirido em suas atividades correntes, mas que se realizou na direção de uma outra atividade entendida como uma oportunidade produtiva que era atrativa em razão das competências da adquirente em questão, além do seu próprio posicionamento estratégico.

A percepção do mercado de TV por assinatura como oportunidade produtiva coerente com as competências adquiridas pela Oi se deve, entre outras razões, ao fato da provisão dos serviços de telecomunicações não serem essencialmente muito diversos entre do ponto de vista operacional, dado o avanço do processo de convergência tecnológica. Basicamente, a operação dos serviços de telecomunicações é constituída por processos que envolvem plataformas geradoras do serviço a ser provisionado, e a comunicação dessas plataformas com vias de transmissão, de forma que, em princípio, não é muito diverso ofertar telefonia, acesso à internet em banda larga ou TV por assinatura.

Caso seja feita a comparação destes serviços com a provisão de gás encanado ou energia, por exemplo, percebe-se que as competências na geração de serviços de telecomunicação exigem competências próximas entre si, e que se diferem da pura perícia em engenharia elétrica ou química. Como apresentado neste trabalho, a convergência tecnológica

tratou de homogeneizar ainda mais estas competências ao deixar, as plataformas de rede indiferentes ao tipo de serviço ofertado. Sendo assim, centrando o olhar para o movimento em questão, o avanço da Oi na direção da TV por assinatura é coerente com as atividades que a empresa desempenhava até então. Esta coerência se dá no que se refere à base tecnológica das atividades antigas e novas, no sentido de que existem similaridades e sinergias entre os recursos físicos e competências envolvidas, mais ainda no contexto da convergência tecnológica.

O movimento de diversificação da Oi possui também coerência com suas competências e dotações relacionadas aos esforços de vendas. Os esforços de vendas nos mercados de telefonia fixa, internet à banda larga e TV por assinatura aproximam-se no sentido que são atingidos por um mesmo programa de vendas, dado que: (i) os procedimentos envolvidos na venda destes serviços não são distintos, e (ii) como apontado no primeiro capítulo deste trabalho, uma firma carrega para outros mercados a reputação que possui em seus mercados correntes, de maneira que a Oi carrega para o mercado de TV por assinatura a imagem construída nos mercados de telefonia.

A estratégia de *bundling* pode ser encarada como estágio avançado deste “carregamento”, se caracterizando como a utilização de todo o procedimento de comercialização para vender serviços conjuntos. A Oi é uma empresa que detinha, já no momento da operação, uma presença ampla entre os principais negócios da indústria de telecomunicações, atuando em telefonia de longa distância, telefonia fixa, móvel e banda larga em ADSL, o que lhe abre oportunidades de comercializar serviços em diversos tipos de pacotes (*bundles*). Deste modo, a entrada no negócio de TV por assinatura atua no sentido de incrementar a competitividade dos pacotes integrados se serviços a serem oferecidos pela, reforçando a eficácia de sua estratégia de *bundling*⁵⁵.

É necessário ressaltar que foi especialmente atrativo para a Oi expandir seus negócios na direção da provisão de TV por assinatura através da aquisição de outra empresa, fato que está de acordo com o aparato teórico selecionado por este trabalho. A diversificação através da aquisição permite não só o rápido acesso a capacidade técnica, administrativa e recursos,

⁵⁵ Embora o enriquecimento dos *bundles* oferecidos não possa ser considerado o fim último das firmas que se lançam ao processo de diversificação.

como também reduz os custos de entrada em um novo mercado, em razão de ocorrer neste caso a “eliminação” de um concorrente (a firma adquirida) ⁵⁶.

Até este ponto desta subseção, procurou-se rastrear as motivações que a adquirente possuía para realizar o movimento de diversificação rumo ao mercado de TV por assinatura (através da aquisição da WAY). Porém, este exame foi efetuado de maneira centrada nas próprias potencialidades ou carências da empresa, de maneira que surge a necessidade de estabelecer o quanto esse movimento de diversificação da Oi foi determinado por alterações no ambiente competitivo causadas pela convergência tecnológica.

A Oi, enquanto concessionária de telefonia fixa, detinha uma capilaridade muito grande em relação ao incremento de rede que pudesse obter com a aquisição da WAY. Sendo assim, não é razoável supor que a detenção de maior rede em Minas Gerais, para explorar a comercialização de negócios em que a Oi já se estabelecera, tenha sido a motivação principal para a aquisição da WAY. Ademais, o fato da maior parte da rede usada na operação da WAY ser de posse da Infovias reforça a hipótese de que a aquisição não foi motivada pela simples busca de mais acesso a clientes através de redes já estabelecidas.

Existiu neste caso a prática de uma estratégia integradora, através da qual a adquirente buscou ampliar sua carteira de negócios auferindo ganhos de sinergia, principalmente no ponto de vista comercial. Atualmente, a capacidade operacional e concessão, adquiridas da WAY TV estão sendo exploradas em tecnologia direct to home (DTH), tecnologia que consiste transmissão de formatos digitais captados por ondas de rádio. Esta tecnologia não oferece de imediato, economias de escopo no nível das plataformas de rede, de maneira que, por enquanto, os ganhos da diversificação realizada estão sendo auferidos na esfera comercial.

3.3 Similaridade entre os casos apresentados

a) Crescimento via diversificação

Observa-se que a caracterização das aquisições como um movimento de diversificação é o traço em comum mais perceptível entre os dois casos. Por isso, antes de tratar das similaridades das operações de aquisição no desencadear dos casos estudados, é necessário

⁵⁶ O movimento de aquisição com o fim de viabilizar um processo de diversificação também - tal qual a diversificação pura e simples - deve estar calcada na coerência e familiaridade, sendo neste caso entre os negócios da adquirente e adquirida, no sentido formar propriedades administrativas que torne a integração dirigida para o crescimento.

explicitar a aproximação dos casos no sentido de envolverem movimentos de diversificação efetuados, com o objetivo de conferir crescimento à firma adquirente.

Certamente as atividades para as quais as empresas adquirentes estão se dirigindo são percebidas como atrativas, de maneira que se configuram como oportunidades produtivas a serem aproveitadas. Porém que o esgotamento do potencial de crescimento das atividades em que a firma já atua, também pode ser determinante de um movimento de diversificação. Quando a opção da empresa é a de crescer na direção de outros negócios, além destes serem atrativos por si só, a incorporação desses novos negócios deve ser mais atrativa que alocação de esforços e recursos dedicada ao crescimento nos mercados de atuação da firma.

Neste sentido podemos estabelecer que, além das novas atividades serem pontos de atração para o potencial de crescimento das empresas, de alguma maneira as atividades correntes das empresas que efetuam movimentos de diversificação são pontos de rejeição para este potencial. Ao examinar os dois movimentos apresentados neste capítulo pode-se estabelecer que os principais mercados de atuação de Oi e Embratel, não ofereciam condições para que as empresas realizassem seus potenciais de crescimento.

A Oi definiu na ocasião da operação de aquisição da WAY TV que seus negócios de telefonia fixa (local e de longa distância) encontravam-se estáveis e com receita em encolhimento⁵⁷, e deste modo o movimento na direção do mercado de TV por assinatura através da aquisição da WAY TV, incorporava um conjunto de novos negócios da Oi que viriam a ser caminhos para o crescimento da empresa, é necessário destacar que empresa investira na ocasião nos crescentes negócios de telefonia móvel e banda larga.

A Embratel, por sua vez, encontrava dificuldades em seu mercado original o mercado de longa distância, isto porque passou a ter como concorrentes outras concessionárias, com destaque para as empresas que já atuavam em telefonia fixa e móvel. Tal fato fez com que, após a abertura dos mercados de telefonia fixa, a companhia tenha buscado atuar neste

⁵⁷ “Nosso tradicional negócio de STFC inclui serviços locais, de longa distância, telefone público e uso de rede na Região I, de acordo com as concessões e autorizações expedidas pelo governo. Somos, atualmente, a maior empresa de telefonia fixa da América do Sul (com base no número total de linhas em serviço). Nossos 14,4 milhões de linhas fixas digitais em serviço (em 12 de dezembro de 2006) mantêm nosso antigo status como principal fornecedor de telefonia fixa na Região I, com participação de mercado estimada de mais de 95% (calculada como percentual de linhas fixas totais em serviço). Para o ano findo em 31 de dezembro de 2006, esse segmento de negócio, caracterizado como altamente estável, com um fluxo de receita periódico previsível, gerou R\$ 17,1 bilhões em receita, o que significa uma contribuição de 70,7% de nossa receita bruta consolidada, embora com uma redução de 3,9% sobre o ano anterior.” Relatório anual 20 F Oi 2006 pág [16]

negócio, inicialmente no mercado corporativo, e posteriormente, com aquisição da Vésper, no mercado domiciliar. A aquisição da NET é componente deste conjunto de movimentos de diversificação, representando a entrada no mercado de TV por assinatura e um reforço na estratégia de atuar no mercado de massa de telefonia fixa local.

É necessário destacar que a atratividade do mercado de TV por assinatura nos dois casos é fruto da familiaridade técnica existente entre as atividades que as empresas desempenhavam antes das aquisições sob análise, isto porque a provisão de TV por assinatura exige expertise no manejo de redes de cabos e plataformas, além disso, os processos de faturamento não parecem ser muito diversos, vale destacar que esta familiaridade se reforça com o processo de convergência tecnológica, a ponto de a aquisição da NET pela Embratel ter sido em grande medida motivado pela utilização de recursos físicos da NET para provisionar um serviço que a Embratel já ofertava a telefonia fixa.

No campo da comercialização a familiaridade entre os procedimentos de vendas não se apresenta da mesma maneira como fator indutor ao crescimento via diversificação em cada uma das aquisições estudadas, pois a Oi aproveitou o seu potencial de vender a sua “nova produção” decorrente do movimento de diversificação, enquanto que a Embratel não utilizou sua capacidade de vender, na comercialização das ofertas da adquirida NET. A Oi utilizou sua marca e programa de vendas após a aquisição para ofertar TV por assinatura, ao passo que a Embratel oferece telefonia sob a rede da NET utilizando a marca e programa de vendas da adquirida NET.

b) Aquisição como ferramenta para diversificação

A aquisição se apresenta como via oportuna para o movimento de diversificação em diversos aspectos. Inicialmente pode-se estabelecer que as conveniências da opção de diversificar através da aquisição de outra firma se dividem entre (i) aquelas ligadas aos recursos tangíveis das adquiridas e (ii) aquelas decorrentes da apropriação dos conhecimentos incorporados nos recursos humanos desta. As vantagens da aquisição de outra empresa para a efetuação do movimento de diversificação são em grande medida diversas entre os dois casos apresentados.

A Embratel, como exposto anteriormente, se aproveitou das redes e da marca da NET para provisionar telefonia fixa e de modo algum vinculou sua marca a provisão de TV por

assinatura via cabo desempenhada pela NET. Sendo assim a adquirente aproveitou de recursos humanos e não humanos da adquirente em seu movimento de diversificação.

É necessário expor que a capilaridade de redes de posse da NET se apresenta como importante recurso, visto que o custo instalação de redes de mesma dimensão pela Embratel seria uma importante barreira de entrada na provisão de telefonia fixa local em muitas áreas cobertas pela rede da NET. A aquisição da NET também foi em grande medida oportuna para a atuação no mercado de TV por assinatura, visto que além dos custos de instalação de uma rede de capilaridade que gere ganhos de escala significativos, a Embratel teria que desenvolver expertises específicas para o mercado de TV por assinatura, tanto no que se refere aos procedimentos operacionais quanto ao que diz respeito a procedimentos gerenciais.

A Oi por sua vez, possui vantagens menos amplas em seu movimento de diversificação, feito através da aquisição da WAY TV. A adquirente neste caso não se utilizou da marca da adquirida explicitando que neste aspecto a aquisição não foi oportuna. A Oi se utilizou das redes de posse da WAY TV e do contrato firmado entre esta e a Infovias, companhia que alugava rede para WAT TV, para provisionar TV por assinatura na área em que a WAY TV atuava originalmente, vale destacar que foi oportuno para a Oi utilizar-se da permissão que a WAY detinha para atuar em algumas cidades mineiras e das redes úteis para atuar nas áreas formadas por elas.

Porém a aquisição da WAY TV parece ser mormente oportuna em razão de representar rápida aquisição de conhecimento sobre a provisão de TV por assinatura. Tendo em vista o porte da Oi como player no mercado de telecomunicações, de maneira que a aquisição da WAY TV deve ser útil para a oferta de TV por assinatura em outras áreas de atuação da companhia, a Oi com intento de ofertar TV por assinatura em outras regiões, usando tecnologia DTH, de modo que, a rede disponível para WAY TV e sua concessão não são úteis para este fim, sendo este cenário indicativo de que a expertise de posse da WAY TV é também vantagem da Oi diversificar via aquisição da WAY TV.

c) Ambiente competitivo gerado pela convergência como fator indutor

Este trabalho apresentou no capítulo 2, os impactos do processo de convergência tecnológica nos diversos mercados de serviços de telecomunicações, em especial no que se refere a geração de estímulos a movimentos de diversificação das empresas. Neste

contexto, empresas de telecomunicações iniciaram movimentos de diversificação que tinham como objetivo otimizar a utilização seus recursos físicos, de maneira a obter ganhos de escopo e utilizar suas redes e plataformas para prover o máximo de serviços que se traduzam em negócios lucrativos.

Com isso, ocorreu o início da geração de um ambiente competitivo no qual empresas competem em mais de um negócio, e a familiaridade entre eles gera um cenário, no qual, as firmas atuantes em um mercado que recebe firmas estabelecidas em outro, tendem a fazer o movimento reverso se dirigindo para o mercado de origem das novas concorrentes. Desta forma o processo de convergência tecnológica, ao aumentar a familiaridade das firmas com o negócio das outras, produz uma competição entre grupos econômicos que se processa simultaneamente em vários mercados distintos. É necessário ressaltar que esta competição faz com que os movimentos de diversificação não possuam necessariamente a convergência tecnológica no nível das plataformas de rede como fator indutor, de maneira que as empresas diversificam suas atividades mesmo que os novos negócios não sejam ofertados na mesma rede que os antigos – como ilustra a aquisição da WAY TV pela Oi.

A diversificação da Embratel via aquisição da NET possui como motivação (a) a entrada no mercado de TV por assinatura e (b) uma ampliação de sua atuação no mercado de telefonia fixa de massa. A primeira motivação não é representativa de uma busca de otimização de recursos físicos pré-existentes, possibilitada pela convergência tecnológica, de modo que a busca por atuar no mercado de TV por assinatura está associado ao objetivo mais geral de se posicionar como empresa atuante em muitos negócios, com o fim de fortalecer a Embratel e a própria Telmex no Brasil, diversificando o risco e abrindo a possibilidade de haver compensação de êxito nas diversas atividades. A motivação de utilizar a rede da NET para o fim de prover telefonia fixa, demonstra que a Embratel busca otimizar suas plataformas de provimento de VOIP e conhecimento de seus recursos humanos sobre a oferta deste serviço, de maneira que a convergência tecnológica foi indutor do movimento de aquisição ainda que não envolva uma atividade nova.

O movimento de diversificação da Oi através da aquisição da WAY TV, por sua vez, possui diferenças importantes em relação ao movimento de diversificação da Embratel na direção da TV por assinatura, isto porque a Oi não se valerá de alguma inovação pertinente ao processo de convergência para obter sinergias entre seus negócios,

visto que na área de atuação da WAY TV a Oi não passou a oferecer de forma conjunta, telefonia fixa e banda larga através da rede que provê TV por assinatura, sendo a oferta de TV por assinatura o maior atrativo para este movimento efetuado pela Oi. A expectativa é que a Oi venha a oferecer TV por assinatura complementando o seu *bundling*, se fortalecendo no front competitivo. Nesse sentido, é necessário ressaltar que a entrada da Oi no mercado de TV por assinatura pode ser uma reação ao fato da NET oferecer um *bundle* com TV por assinatura, banda larga e telefonia fixa (ofertado pela Embratel sob o nome de NET fone).

CONCLUSÃO

Dentro de uma visão penroseana, os movimentos de crescimento das firmas são desencadeados a partir do desenvolvimento normal de suas atividades produtivas, que geram novos serviços produtivos ociosos e, conseqüentemente, oportunidades lucrativas de aplicação de seus recursos. Uma vez que este potencial de crescimento frequentemente não pode ser plenamente utilizado nos mercados em que as firmas já atuam, a diversificação se torna um caminho natural de expansão. Tal diversificação, porém, não pode ser feita sem pré-condições que garantam seu sucesso, pois a diversificação deve estar baseada em alguma oportunidade proveniente da própria geração de serviços produtivos voltados para o crescimento, seja na geração de capacidade trabalhar com uma base tecnológica mais ampla e geral ou oportunidades advindas do próprio esforço de vendas da empresa.

Ao examinar o setor de telecomunicações e sua inserção no contexto de convergência tecnológica, percebe-se que as inovações técnicas que vêm sendo implementadas criam oportunidades e incentivam a diversificação das firmas que atuam nele, pois permitem que uma mesma infra-estrutura de rede e capacitações acumuladas sejam utilizadas para ofertar diferentes serviços. Isto se deve fundamentalmente ao advento dos formatos digitais sob os quais informações podem ser empacotadas e transmitidas, de modo que às redes se tornam indiferentes a que serviço está sendo prestado através delas.

Sendo assim, ocorre que as empresas que atuam no setor de telecomunicações tendem a adotar como estratégia, a busca pelo aproveitamento da oportunidade de atuar nas diferentes atividades através do desenvolvimento de seus respectivos recursos, no sentido de efetuar a provisão de serviços diferentes em um único meio de transmissão. Em razão disso, é formado um ambiente competitivo no qual, a presença em diferentes negócios se apresenta como uma estratégia correntemente praticada, e não necessariamente motivada pela busca da convergência no nível de redes. Isto porque a estrutura do novo mercado referido pode gerar incentivos para que empresas simplesmente respondam movimentos de diversificação de concorrentes. Vale ressaltar que pode haver incentivos para que uma firma responda movimentos nos quais antigos concorrentes, se dirigem para novos mercados, bem como responder movimentos através dos quais firmas oriundas de outros mercados se diversifiquem para o mercado original da firma, se tornando um novo concorrente.

Desse modo, existe uma ampliação do front competitivo do mercado de serviços de telecomunicações, e deter uma presença transnegócio é vantajoso no que se refere a oportunidade de compensar êxitos nas atuações nestes negócios, de modo que a firma pode aumentar seus lucros, sendo efetivamente mais competitiva em um negócio, de maneira a conferir um eventual posição competitiva que satisfaz seus interesses.

Neste contexto, as aquisições se tornam um instrumento para a diversificação e o reposicionamento competitivo, respondendo às oportunidades geradas pela convergência tecnológica. Este tipo de operação se apresenta como uma forma rápida e – do ponto de vista concorrencial – e mais segura de entrar em um novo mercado, dado que (i) com a empresa adquirida, torna-se possível a obtenção de recursos humanos (capacidade técnica, gerencial, e de comercialização) e recursos físicos difíceis de serem adquiridos isoladamente, e (ii) é reduzida a pressão competitiva após a entrada no novo mercado, pois a adquirida seria mais uma concorrente estabelecida se esta não fosse a forma de atuar neste mercado. Note-se, porém, que continua presente a restrição de que a empresa adquirente deve estar minimamente familiarizada com o negócio da adquirida. Se esta condição não for atendida existe o risco de haver um controle excessivamente rígido por parte dos cargos gerenciais da adquirente, comprometendo o desempenho da nova firma que resulta da aquisição.

Sendo as fusões e aquisições atrativas para o sucesso competitivo nos mercados em questão, e sendo o mercado brasileiro de telecomunicações desenvolvido a seguir das tendências do mercado mundial é natural supor que este movimento também ganhou peso no Brasil. No capítulo 3 deste trabalho procurou-se apresentar casos representativos da influência do fenômeno em questão. Foram selecionadas as aquisições da NET pelo Grupo Telmex, com destaque para o posterior repasse de controle acionário para uma importante subsidiária do grupo, a Embratel, e a aquisição da WAY TV pela Oi.

No caso Telmex-NET, a relação com o processo de convergência tecnológica é bastante evidente, pois a aquisição permite à Embratel incrementar decisivamente sua atuação no mercado telefonia local, utilizando a rede da NET, originalmente montada para prestar serviços de TV por assinatura e com alta penetração no território nacional da adquirida NET. Além disso, a Embratel e a Telmex ao estarem presentes no mercado de TV por assinatura estão colocando em prática uma estratégia integradora formando assim uma presença abrangente ao que se refere os diferentes negócios do mercado de serviços de

telecomunicações em convergência. Vale ressaltar que a aquisição da NET indica que este movimento foi percebido como menos custoso do que uma suposta implantação da rede de igual dimensão e capacidade de transmissão efetuada por parte da Embratel, de modo que o custo de fazer isto é um custo de entrada contornado por uma oportunidade oriunda da convergência tecnológica.

Já a aquisição da WAY TV por parte da Oi, não se configura um típico caso de crescimento através de um movimento de diversificação possibilitado por uma oportunidade produtiva gerada pela convergência tecnológica no nível das infra-estruturas de rede. Apesar disso, esta aquisição parece oportuna no sentido ostensivo de os esforços necessários para a entrada da Oi no mercado de TV por assinatura, principalmente no que se refere à incorporação dos recursos humanos da WAY TV. Como foi apontado anteriormente, a rede da WAY TV tinha dimensão relativamente reduzida, de modo que os custos de implantação de uma rede para uma efetiva entrada no mercado de TV por assinatura, na área geográfica de atuação da Oi, não foram significativamente reduzidos pela aquisição realizada da WAY TV.

Ao comparar os dois movimentos de diversificação, foram encontradas aproximações e distanciamentos no que se refere às motivações envolvidas. A aquisição da NET pelo grupo Telmex está claramente ligada a uma oportunidade oriunda do processo de convergência tecnológica no nível das plataformas de rede, enquanto a aquisição a WAY TV pela Oi está mais ligada às novas exigências do mercado competitivo gerado pela possibilidade que determinadas firmas podem explorar de prover serviços conjuntamente (estratégias de *bundling*). Deste modo, constata-se que mesmo empresas que não possuem incentivos a realizar aquisições para explorar economias de escopo ou sinergia relacionadas às infra-estruturas de rede para diversificar, tendem a efetuar movimentos de diversificação para reposicionar o leque de serviços oferecidos no ambiente competitivo do mercado de serviços de telecomunicações em convergência, ainda que este reposicionamento não esteja apoiado diretamente na convergência de provisão de serviços diferentes através de uma mesma rede.

Os estudos de caso realizados foram úteis para evidenciar que o ambiente competitivo do setor de telecomunicações no Brasil está sendo fortemente influenciado pelo processo de convergência tecnológica. Nos casos apresentados, os desdobramentos das mudanças tecnológicas relacionadas à convergência, bem como o acirramento da rivalidade entre empresas antes especializadas em atuar em mercados distintos, criaram um ambiente

competitivo, no qual, as aquisições se mostraram uma boa alternativa para o aproveitamento de oportunidades de diversificação o mais rápido possível. Deste modo, pode-se concluir que a capacidade de adquirir outras firmas, a serviço de estratégias de crescimento e diversificação, se configura como um importante fator de sucesso competitivo dentro da estrutura do mercado brasileiro de telecomunicações.

Referências bibliográficas

AMORIM D. E.;SHIMA W.T. et al. Convergência Tecnológica e a Formação de Novos Tipos de Alianças Estratégicas: uma análise do desenvolvimento dos Personal Digital Assistant (PDAs)*. **Revista Brasileira de Inovação**, Rio de Janeiro, v.5, n.2, p.273-309, jul./dez.2006.

BRASIL. Conselho Administrativo de Defesa Econômica. Ato de concentração. Aquisição pela TNL Participações S.A. das ações ordinárias e preferenciais de emissão da WAY TV. Operação realizada no Brasil entre empresas brasileiras, com ativos envolvidos presentes no território nacional. Setores de comunicação e entretenimento, e serviços essenciais de infra-estrutura (internet). Mercado relevante: operadores de TV por assinatura local, acesso à internet banda larga local. Identificação de concentração horizontal. Tempestividade na apresentação da operação. Aprovação condicionada à assinatura de Termo de Compromisso de Desempenho. Relator: Luiz Carlos Delorme Prado, Brasília, 2008.

BRASIL. Conselho Administrativo de Defesa Econômica. Ato de Concentração. Aquisição, pela Telmex junto à Globopar, de participação acionária minoritária nas prestadoras dos serviços de TV à Cabo e MMDS, controladas pela Net Serviços, adquirindo-se participação acionária, também minoritária, nesta empresa. Operação realizada no Brasil entre empresa estrangeira e grupo brasileiro, com os ativos envolvidos presentes no território nacional. Setores de comunicação e entretenimento, e serviços essenciais e de infra-estrutura (internet). Mercado relevante: operadores de TV por assinatura local, acesso à internet banda larga local, e de serviços de voz local. Mercado relevante convergente dos serviços de telecomunicações e serviços de valor adicionado local em formação. Não identificação de concentração horizontal e integração vertical. Tempestividade na apresentação da operação. Aprovação sem restrições. Relator: Luiz Carlos Delorme Prado, Brasília, 2006

BRITTO J. In:HASENCLEVER, L.;KUPFER D. **Economia Industrial**.Rio de Janeiro,2002.v.7, p. 307-342.

DOSI, G. et al.Technological paradigms and technological trajectories. **Revista Brasileira de Inovação**, Rio de Janeiro, v.5, n.1, p.17-32, jan./jun.2006

FURTADO, M. T. et al. Prospecção tecnológica e principais tendências em telecomunicações. **Cad. CPqD Tecnologia**, Campinas, v. 1, n. 1, p. 7-27, jan./dez. 2005

GUAL SOLÉ, J., **Estratégias empresariales en nuevo mercado de Infocom**, Madrid, 2007

GUIMARÃES, E. A. **Acumulação e crescimento da firma**. Rio de Janeiro, 1981.v.1, p.191.

LA ROVÉRE, R. L. In:PELAEZ, V.;SZMRECSÁNYI, T.**Economia da Inovação Tecnológica**. São Paulo,26.v.1, p. 285-301.

NUECHTERLEIN, J. E.;WEISER, P.J. **Digital Crossroads**: American Telecommunications Policy in the internet age . 1. ed. Massachusetts, 2005. p.667

PENROSE, E., **A teoria do crescimento da Firma**. Tradução de Tamás Szmrecsányi, Campinas,2006 169-292 p.

PRADO, L. C. D. A Convergência Tecnológica e seus impactos concorrencias. In:Audiência pública pertinente ao processo administrativo Nº 08700.001638/2007-67, Brasília:CADE, 2007. p. 455-468.

RAMOS, M. C. **Desempenho da Modulação Adaptativa em Enlaces WCDMA/HSDPA em Presença de Multipercursos**. Rio de Janeiro, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia Elétrica) - Curso de Pós-graduação em Engenharia Elétrica, Universidade Federal de Santa Catarina. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

TAAFE, W. P. Telecommunications International: Going for a bundle : **ABI/INFORM Global**, Maio 2006 p.20.

TEECE D. J. et al. Understanding corporate coherence: Theory and evidence. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 23, p. 1-30, 1994

UNIÃO EUROPEIA. European Commission. **Green Paper on the convergence of the telecommunications, media and information technology sectors, and the implications for regulation towards an information society** approach. Bruxelles, 1997.

WIELAND, K. Telecommunications International: The great multi-play gamble: **ABI/INFORM Global**, May 2006 p.14.

ZHANG, M. T. et al. Understanding the impact of convergence: a case study of the United States. **Telematics and Informatics**, Columbus, v. 19, n. 1, p. 37-59, 2002