

Case nº 20

Case–Study

Guerra de Tarifas: Embratel X Intelig

Este caso descreve a guerra das tarifas internacionais, praticadas pela Embratel e a Intelig, em meados de 2001. O caso coloca em destaque os riscos das guerras de preços, mas discute também as razões que levaram as duas empresas a se enfrentar. Este documento é útil também pelas informações compreensivas que oferece sobre a nova estrutura das telecomunicações no Brasil

Nota Importante

ESTE CASE SE DESTINA EXCLUSIVAMENTE AO ESTUDO E DISCUSSÃO EM CLASSE, SENDO PROIBIDA A SUA UTILIZAÇÃO OU REPRODUÇÃO EM QUALQUER OUTRA FORMA. DIREITOS RESERVADOS ESPM/EXAME.

Este Case foi elaborado e supervisionado pelo professor Alexandre Gracioso

Central de Cases ESPM/EXAME

Fone (11)5085-4647 / Fax (11)5085-4646

I Introdução

Em 2001, cada vez mais próximo da abertura do mercado de telecomunicações prevista para 2002, Embratel e Intelig, atuais concessionárias e espelho da área IV (cobertura das ligações de longa distância, nacionais e internacionais) do mapa traçado pela Anatel, tinham muito com o que se preocupar, além do impacto causado pela atual concorrente e pirataria. Viam-se pressionadas também, pelos fantasmas da Telefônica e Telemar, que já haviam declarado interesse em atuar no segmento de longa distância, e de outras empresas, como a AT&T Latin American, que poderão também solicitar um pedaço desse bolo.

Como o mais claro e explícito exemplo dessa competição deflagrada está a guerra de preços travada do final de julho até o início de setembro de 2000. A disputa entre a Embratel e Intelig é apenas a *avant-première* do que vem por aí, segundo o consultor Eduardo del Valle, especializado em telecomunicações. Se isso é apenas um aperitivo, até que ponto uma empresa pode abaixar seu preço, sem colocar em risco sua própria existência? Teria sido a guerra a melhor opção? É preciso tempo para reflexão, mas é justamente isto que as duas operadoras menos tinham naquele momento.

II A guerra das tarifas DDI: do estopim à guerra explícita

Desde a privatização do Sistema Telebrás em julho de 1998, a situação da Embratel nunca mais foi tão cômoda quanto era na época da gestão estatal. Desde então, entraram na concorrência da telefonia fixa as operadoras resultantes do desmembramento e a privatização (Brasil Telecom — ex-Tele Centro Sul, Telefônica, Telemar e Embratel) e as novas autorizadas pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), denominadas empresas-espelho (ou espelinhos, como são carinhosamente chamadas).

Com a entrada efetiva da Intelig, espelho (aquela que presta os mesmos serviços e está nas mesmas áreas das originais) da Embratel, em janeiro de 2000, deu-se início às primeiras “trocas de farpas” entre as operadoras de longa distância inter-regionais e internacionais.

Muitas disputas (principalmente aquelas relacionadas às políticas de preço) foram travadas entre as concorrentes, como o “Sempre 21” e “Plano Descomplique”; resultando assim na redução dos valores das ligações. No entanto, a concorrência até então recatada, subitamente, deu lugar à guerra explícita de preços.

O estopim desse embate ocorreu quando a Intelig, numa sexta-feira (27 de julho de 2001), anunciou a sua promoção, cuja validade era de cinco semanas, em que a ligação para os EUA pelo 23 (código da espelho) saía a R\$ 0,09 o minuto — preço sem os impostos inclusos.

Em resposta rápida à ação da rival, a Embratel, na segunda-feira seguinte (30 de julho de 2001), revidou com a promoção de R\$ 0,07 o minuto (também sem

os impostos inclusos) para os EUA e também para o Canadá, a princípio com duração de dez dias.

Sem indício algum de trégua, no dia seguinte (31 de julho), a Intelig contratacou, reduzindo ainda mais o minuto: R\$ 0,06.

Como se a brusca redução nos preços das ligações internacionais não bastasse, na mesma semana as duas voltaram a se confrontar: a espelho ampliou a promoção para a Inglaterra e a concessionária, por sua vez, estendeu o período da promoção até a mesma data da concorrente (2 de setembro) para os EUA e até o dia 6 para o Canadá.

Data de início	Promoção	Empresa	Duração
04 de agosto (sábado)	Minuto para o Reino Unido a R\$ 0,07.	Embratel	10 dias
06 de agosto (segunda)	Minuto para o Japão a R\$ 0,07.	Embratel	10 dias
	Minuto para o Reino Unido e Japão a R\$ 0,06.	Intelig	Até 02 de setembro
07 de agosto (terça)	Extensão da promoção para os EUA e Canadá.	Embratel	Até 02 de setembro
09 de agosto (quinta)	Descontos para planos Vip Phone/Vip Net e Ligue 21 (variação de cerca de 20% sobre o preço vigente – R\$ 0,07).	Embratel	Até 02 de setembro
10 de agosto (sábado)	Minuto para França, Alemanha, Itália, Espanha, Portugal, inclusive Açores e Ilha da Madeira, e Argentina a R\$ 0,07.	Embratel	Até 21 de agosto
03 de setembro (segunda)	Prorrogação da promoção “DDI mais barato que DDD”.	Intelig	Até 09 de setembro
	Prorrogação da promoção para os EUA, Reino Unido e Japão.	Embratel	

O novo *Day After*, assim chamado o dia seguinte ao fim da promoção, foi marcado pela volta dos preços, mas com uma ressalva: não ao mesmo patamar cobrado em julho. A nova tabela da Intelig reduziu para R\$ 0,69 o minuto dos EUA; para Portugal, França ou Alemanha, passou para R\$ 1,39 em relação aos R\$ 1,50 antes taxado e para o Japão, a queda foi de 12% ao ficar em R\$ 1,59 o minuto. Já a redução da Embratel vale só para quem se inscreveu nos planos alternativos, cujos descontos variam de 3% a 5%.

Até o momento da preparação deste caso, a última ação de caráter ofensivo e que, de certa forma, reacende a disputa na telefonia internacional, foi protagonizada pela Intelig através da promoção “O mundo inteiro por menos de 1 real” iniciada dois dias após a última redução. A companhia cobrará, até 11 de novembro de 2001, R\$ 0,64 o minuto da ligação para os EUA e Canadá; R\$ 0,89 para a Europa, Mercosul e Japão; e R\$ 0,99 para os demais países (preços sem impostos inclusos).*

* Os EUA representam cerca de 25% a 30% do tráfego internacional brasileiro. Enquanto Reino Unido e Japão representam 10% de todos os DDIs realizados no país.

III Players

III.1 Embratel

Sob a bandeira de unir o Brasil pelas comunicações, foi criada, em 16 de setembro de 1965, a Empresa Brasileira de Telecomunicações (Embratel). Em julho de 1998, no leilão de privatização das empresas de telecomunicações brasileiras, a Embratel foi arrematada pelo valor de R\$ 2,65 bilhões (47,22% de ágio sobre o preço mínimo) pela norte-americana MCI WorldCom, que passou a deter 98,7% do capital da empresa privatizada.

A MCI, por sua vez, é a segunda maior empresa do mercado norte-americano de ligações interurbanas e a segunda maior companhia telefônica de tráfego internacional de voz do mundo. Fundada em 68 para iniciar a concorrência no mercado de ligações interurbanas, sua receita anual é de U\$ 39,1 bilhões, ela possui cerca de 70 mil empregados em todo o mundo e está presente em 65 países.

Os novos dirigentes da Embratel optaram por não alterar sua denominação comercial por acreditar na reputação adquirida enquanto estatal, fartamente divulgada em fortes campanhas de marketing por todo o país.

Hoje, a Embratel possui a maior rede de telecomunicações da América Latina e oferece, em seu *mix* de serviços, desde telefonia de longa distância, comunicação de dados, teleinformática, comunicação de texto até transmissão de sinais de televisão e rádio e comunicações marítimas. É a quinta maior empresa privada do país, segundo Melhores e Maiores da revista Exame, com faturamento de 4,8 bilhões de dólares e lucro de 316 milhões em 2000.

III.2 Intelig

Mediante o valor de R\$ 55 milhões para obtenção do direito à licença para operar como empresa-espelho da Embratel, surge, em janeiro de 1999, a Bonari. O nome Intelig foi escolhido com a ajuda de um milhão de pessoas, através de uma intensa campanha publicitária. Suas operações iniciaram-se, efetivamente, em 23 de janeiro de 2000.

A Intelig foi formada a partir de um consórcio entre três empresas, a saber: National Grid (NGC), France Telecom e Sprint. A primeira é a detentora de 50% das ações, fazendo parte das 50 maiores empresas do Reino Unido e considerada a maior empresa privada de transmissão e energia elétrica com operações no Reino Unido, Estados Unidos, Argentina, Zâmbia e Austrália. As duas outras, ambas com 25% das ações, são também grandes empresas de telecomunicações. A France Telecom é uma das maiores do mundo operando em mais de 50 países em todos os continentes, com serviços que abrangem desde soluções de Internet, TV a cabo, processamentos de dados até ligações locais, interurbanas e internacionais. Já a norte-americana Sprint, além de ser uma das maiores operadoras de Internet, construiu e opera a única rede de fibra óptica totalmente digital dos Estados Unidos.

Com a sua entrada após a privatização do sistema de Telecomunicações no Brasil, além de promover a competição, seus maiores entraves foram as negociações das conexões com as principais operadoras nacionais e internacionais, possuir pontos de presença (POPs) nas 37 maiores cidades do país e, é claro, a abertura do código 23 em 13 mil centrais telefônicas, locais e interurbanas.

Em 2000, a fim de minimizar alguns problemas operacionais e, conseqüentemente, prejuízos; a Intelig firmou acordos com operadoras locais para a emissão de contas conjuntas. Hoje, a espelho destaca-se pelo seu investimento em marketing e sua agressiva política de preços.

Ambos os *players* têm como principal estratégia antecipar todos os índices de qualidade e universalização, para poderem competir em outros segmentos, já em 2002.

IV Combate direto

Com a luta entre a Embratel e a Intelig, ficava no ar uma grande incógnita: até quando a disputa, fundamentalmente baseada na variável preço, seria sustentável para ambas as operadoras? Guerras de preços desse gênero são muito arriscadas não só para as duas prestadoras, como podem resultar também na fragilização e debilitação do segmento como um todo.

Popularizar os serviços da telefonia fixa é objetivo da Anatel, mas nem por isso Renato Guerreiro, presidente do órgão regulador e responsável por aplicar as regras do programa de desestatização do setor, aprovou a guerra de tarifas travada entre a Intelig e a Embratel. “A competição é muito boa, mas quando opera em níveis incompatíveis ao custo, torna-se instrumento perigoso, já que pode provocar a saída de uma das empresas do setor. E, claro, nós não queremos isso”, afirma Guerreiro. A fim de ilustrar seu argumento, o presidente relembra o caso do Chile, quando nove das doze prestadoras quebraram devido à competição predatória.

Segundo Guerreiro, a disputa não reflete a realidade dos custos, pois as operadoras estão trabalhando abaixo do custo mínimo. Cada prestadora tem de pagar uma taxa de R\$ 0,06, por ligação, para as operadoras locais, simbolizando o uso de sua rede. Além disso, eles têm um custo fixo por chamada, de R\$ 0,40, totalizando R\$ 0,46 de gasto por chamada. Isto é, para cobrir os gastos e lucrar, as operadoras precisam cobrar de 50 centavos a 1 real por minuto.

Guerreiro ressaltou também que as tarifas da telefonia fixa já apresentavam uma boa disputa, chegando mesmo a atingir uma diferença de até 50% em alguns horários específicos. Voltou a repetir a importância da redução tributária para a universalização do setor. “A taxa é absurda para um serviço tão essencial. O objetivo é caminhar para alíquotas mais acessíveis — em torno de 15% — que serão reduzidas paulatinamente para não prejudicar a arrecadação dos estados”, finaliza o presidente.

Se por um lado a Anatel censura a estratégia da Intelig, igualmente seguida pela Embratel, pela cobrança de valores irreais para a sustentabilidade dentro do mercado, por outro lado, as operadoras minimizam a advertência, apoiando-se na desvalorização cambial. Mesmo Eduardo Levy, vice-presidente-executivo de Marketing e Vendas da Embratel, admitindo a operação abaixo dos seus custos durante a promoção; o diretor internacional da Embratel, Geoffrey Biddulph, explicou que a desvalorização cambial permitiu à empresa reduzir o preço das chamadas para os Estados Unidos sem penalizar muito a receita. Segundo ele, isso é possível porque o volume de ligações dos EUA para o Brasil é três vezes maior do que o brasileiro para a região e, por isso, a Embratel tem sempre uma receita maior a receber nos contratos assinados com as operadoras americanas.

Segundo o vice-presidente de marketing da Intelig, Jacques Wladimirski, “no caso de ligações internacionais, conseguimos excelentes negociações de troca de tráfego com nossos parceiros”, explica. “Mesmo com a tarifa baixa, o serviço é lucrativo. Não existe subsídio”. Esses acordos, explica o diretor de marketing Kleber Meira,

foram firmados “com operadores internacionais, e nos comprometemos em enviar mais tráfego para os países em que aquelas empresas operam.” Afirma também que as companhias, em resposta, assumiram a responsabilidade de enviar mais chamadas a serem completadas pela Intelig — chamadas que são pagas em dólar.

Apesar de os EUA representarem cerca de 25% a 30% do tráfego internacional brasileiro, somando-se à desvalorização cambial, o fato de o tráfego inverso ser três vezes maior, as operadoras internacionais, como a At&T, Sprint e WordCom, acabam por desembolsar mais dólares do que as operadoras brasileiras.

V Retaguarda

Por que a Intelig iniciou a guerra de preços? Por que a Embratel a acompanhou? Em que se pautam as estratégias de marketing destas operadoras, que as fez detonar uma guerra tarifária que, aparentemente não teria vencedor? Em parte, a resposta a essas perguntas está nos diferentes objetivos de negócio de cada uma das empresas.

De um lado está a Intelig que, fazendo jus ao seu reconhecido marketing agressivo, iniciou a disputa com objetivos claros. “Fizemos este movimento porque queríamos dar uma resposta clara para o mercado e, principalmente, para os nossos clientes de que a Intelig é a melhor opção para ligações DDI”, assevera Kleber Meira. E completa “a Intelig entrou no mercado para promover a concorrência efetiva – reforçar o posicionamento de ser a melhor oferta para ligações DDI.” Fortalecer a imagem junto aos consumidores, aumentar sua participação no mercado de chamadas internacionais, mudar a mentalidade do usuário e acostumá-lo a utilizar o 23 nas ligações, não só das chamadas de longa distância, as quais estavam em promoção, como também para outros países cujas tarifas não foram reduzidas, também fazem parte das metas da espelho. Em suma, de acordo com o analista do Yankee Group, Raphael

Duailibi, a Intelig tem como objetivo fazer com que as pessoas adquiram o hábito de discar seu código de longa distância; afinal, só conhecer não basta, é preciso discar.

Para Wladimirski, a empresa resolveu adotar uma postura mais agressiva depois de conquistar cerca de 500 clientes corporativos desde janeiro de 2001, ao indagarem como poderiam ser mais agressivos também no mercado de voz, que só foi possível devido aos acordos com as outras operadoras internacionais.

Do outro lado, Eduardo Levy, Vice-Presidente Executivo de Marketing e Vendas da Embratel, reitera que reconheceu que a estratégia de promoção é uma forma de preparar o mercado para novas alternativas e evitar perda de receitas para empresas que realizam chamadas ilegais. “Não estamos em guerra, estamos reagindo à determinada ação”, destacou Levy que logo emendou “Somos conhecidos como ágeis nas respostas”. Embora o preço promocional não cobrisse os custos da Embratel, o executivo justificou as perdas como parte de uma estratégia para fidelizar a clientela.

Em vista de atingirem suas metas e objetivos, as empresas correm contra o tempo. Na medida em que o usuário é bastante forte, de modo que as operadoras não só devem ter forte presença de mídia para tornar o cliente fiel ao seu número, mas também deve oferecer descontos, promoções, “clubes”, bônus, sorteios e demais vantagens. No segundo estágio da concorrência estabelecido pela Anatel (após 2002), os serviços atualmente vetados poderão ser abertos tanto para os atuais concessionários e autorizados (os espelhos) quanto para novos operadores. Na prática, isso significa que a operadora poderá estabelecer novos contratos visando ao oferecimento de outro serviço e/ou outra área.

Eis então mais um motivo que incitou à disputa travada: a abertura do mercado. Aquelas que anteciparem as metas de desempenho estabelecidas serão premiadas com o aval da Anatel para prestação de outros serviços e atuação em outras áreas. Com isso, a competição tende a aumentar em 2002. A Anatel pretende distribuir mais de 50 códigos de prestadora para complemento de chamadas de longa distância.

Os investimentos em rede física de atendimento e marketing são muitos pesados, bastando lembrar que a Telemar terá que gastar R\$ 8 bilhões para antecipar as metas fixadas para 2003, por exemplo. Assim, o mais provável é que as operadoras locais foquem seu esforço na longa distância nacional e internacional a partir dos clientes já atendidos em sua área original de concessão. Em outras palavras, Embratel e Intelig, que dividem o filão das ligações internacionais, terão de aceitar a divisão do bolo em mais fatias.

A preparação para a abertura do mercado de telecomunicações, prevista para o próximo ano, porém, não é o único motivo da guerra de preços. Duailibi destaca também que a briga faz parte do combate à pirataria¹.

¹ Os piratas cobram cerca de R\$ 0,25 por minuto nas ligações entre Brasil e EUA.

Há várias maneiras de realizar transporte de voz por longa distância, paralelamente ao serviço prestado pelas operadoras de STFC. As mais usuais são: *call-back*, voz sobre IP (VoIP) e *bypass*. A intenção das duas operadoras, segundo José Celso Terra Vagheti – novo diretor de vendas corporativas para o sul Embratel — é de recuperar o volume de ligações feitas por 70 empresas “piratas”, isto é, aquelas que oferecem ligações internacionais via sistemas de call-back e bypass, diferentes formas de transmissão digital que não recolhem impostos no Brasil. “A alta do dólar é um bom momento para combater estas empresas, pois o pagamento às piratas é feito em dólar”, explica.

A pirataria custa ao país, anualmente, uma perda de receita equivalente a R\$ 300 milhões, dos quais 60% referentes a ligações feitas a partir de São Paulo. As operadoras querem recuperar o dinheiro oferecendo alta qualidade durante o período promocional, em comparação com as ligações feitas por piratas; conseqüentemente, fidelizando o usuário. Além disso, “operação ilegal que empresas clandestinas vêm fazendo com qualidade duvidosa e sem o recolhimento de impostos, acarreta também no prejuízo para o governo brasileiro”, categoriza Levy.

VI Conclusão

O mercado brasileiro de ligações internacionais² passou por algumas alterações durante o período das promoções “DDI mais barato que DDD”. O saldo da guerra entre Embratel e Intelig, em linhas gerais, foi o aumento significativo das ligações e duração média das mesmas. A Intelig conseguiu capitalizar sua marca, indiretamente, um aumento de 20% nas ligações DDD e seu número de usuários subiu de 19 milhões para 21 milhões. Para a Embratel, o analista Paul Aran, num relatório do banco de investimentos americano Lehman Brothers, reduz em 3,3% a estimativa anual de Ebitda (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização) por causa da rixa. O mercado de longa distância internacional representa cerca de 13% das receitas da empresa.

Intelig		Embratel	
Participação das operadoras antes da guerra de preços			
15%		85%	
Preço mínimo do minuto para os Estados Unidos antes e depois da guerra			
De 0,70 real para 0,06 real		De 0,70 real para 0,07 real	
Aumento do fluxo diário de minutos durante a guerra			
Para:		Para:	
Estados Unidos	1 300%	Estados Unidos	até 200%
Inglaterra	1 200%	Inglaterra	até 200%
Japão	1 000%	Japão	até 200%

² Segundo o Yankee Group, esse mercado movimenta cerca de US\$ 800 milhões por ano.

Para Adriana Menezes, analista de telecomunicações do Yankee Group, a guerra de preços favoreceu a Intelig, que tinha cerca de 10% do mercado. Para a Embratel, com cerca de 90%, o aumento do tráfego durante a promoção não compensa a queda de receita.

Enfim, a lógica da competição tem limite físico. No caso, ela tem justificativa, se por curto prazo, no aliciamento e na fidelização da clientela. Mas a qualquer custo? Isso varia de acordo com o benefício pretendido. Pode ser aumentar a massa de usuários cativos do 23 ou do 21, ou um maior poder de barganha de contratos e de parcerias da operadora com as gigantes do lado de fora (americanas, européias ou japonesas).

Teria sido válido arriscar todo um segmento, como foi a guerra tarifária, às custas da possibilidade de incremento do *market share*?

Desafios

1. Compare as razões apresentadas pelas duas empresas, analise as opiniões dos consultores e responda: quem levou mais vantagem nesta guerra? (justifique a sua opinião)
2. Você é capaz de imaginar uma outra arma de competição (que não seja o preço) entre a Intelig e a Embratel?
3. Diante da competição acirrada armada à frente dos consumidores, como fica a percepção destes após a brusca mudança na política de preço? E a imagem/marca das prestadoras de serviço?
4. Finalmente, dê a sua opinião sobre guerras de preço em geral, como estratégia de competição no mercado. Se achar que elas se justificam, dê exemplos dessas ocasiões.