



Renata Perlingeiro

**As Implicações Estratégicas, no Nível da Empresa, das
Alianças e Redes estabelecidas pela Embratel, Oi, Vivo e
Tim, com vistas a contribuir à sua Vantagem Competitiva
no Contexto Globalizado**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof^ª. Teresia Diana Lewe van A. de Macedo-Soares

Rio de Janeiro
Setembro 2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



Renata Perlingeiro

**As Implicações Estratégicas, no Nível da Empresa, das
Alianças e Redes estabelecidas pela Embratel, Oi, Vivo e
Tim, com vistas a contribuir à sua Vantagem Competitiva
no Contexto Globalizado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovado pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^a. Tereisa Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Ana Heloísa Costa Lemos

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Irene Raguenet Trocolli

FGV

Prof. Nizar Messari

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 09 de setembro de 2009

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

Renata Perlingeiro

Graduou-se em Administração de Empresas pela PUC-Rio em 2001. MBA em Gestão de Negócios pelo IBMEC – RJ. Trabalha na Oi , na área de Marketing.

Ficha Catalográfica

Perlingeiro, Renata

As implicações estratégicas, no nível da empresa, das alianças e redes estabelecidas pela Embratel, Oi, Vivo e Tim, com vistas a contribuir à sua vantagem competitiva no contexto globalizado / Renata Perlingeiro ; orientadora Teresia Diana Lewe van A. de Macedo-Soares . – 2009.

226 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)– Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Estratégia. 3. Alianças. 4. Telecomunicações. 5. Método de diferenças finitas. I. Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van A. de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Para meus pais, Luiz e Tânia, pelo apoio e confiança.

Agradecimentos

Aos meus pais, Tânia e Luiz, que sempre ressaltaram a importância do aprendizado contínuo e do desenvolvimento intelectual.

Ao meu marido, Rafael, pelo incansável apoio e paciência durante todo o processo de desenvolvimento deste trabalho, principalmente às vésperas do nosso casamento.

À minha orientadora, Prof^a. T. Diana L. v. A de Macedo-Soares, pelas importantes contribuições que além de contribuir com o seu conhecimento, primou pelo rigor metodológico, o que foi fundamental para a qualidade desta pesquisa.

Aos professores que aceitaram participar da Comissão Examinadora desta pesquisa.

A todos os profissionais das empresas estudadas que contribuíram com a sua experiência para o sucesso deste estudo.

Resumo

Perlingeiro, Renata; Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de. **As Implicações Estratégicas, no Nível da Empresa, das Alianças e Redes estabelecidas pela Embratel, Oi, Vivo e TIM, com vistas a contribuir à sua Vantagem Competitiva no Contexto Globalizado.** Rio de Janeiro, 2009. 226p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A revolução tecnológica, as mudanças na estrutura competitiva da economia mundial e as necessidades financeiras motivaram vários países a realizar transformações estruturais no setor de telecomunicações. Essas mudanças incluíram a liberalização progressiva do setor, o estabelecimento de um órgão regulador e a privatização. Neste contexto, as empresas passaram a competir intensamente e buscar competências essenciais ao negócio. Esta busca quando realizada de forma isolada passou a exigir elevado esforço por parte das empresas. Com isso, o estabelecimento de alianças e redes na obtenção de vantagem competitiva se tornou uma realidade, que atualmente se apresenta com diversas características, conforme objetivos previamente definidos. Esta pesquisa tem por objetivo, avaliar as implicações estratégicas, no nível da empresa, das alianças e redes estabelecidas pela Embratel, Oi, Vivo e TIM, a fim de contribuir para a sua vantagem competitiva em um contexto globalizado. Para tanto, utilizou-se a metodologia de estudo de caso de Yin (2005), com a estratégia de triangulação dos métodos, que se baseia na investigação documental, no levantamento das percepções com a aplicação de questionários estruturados, além do levantamento de percepções complementares por intermédio de entrevistas. Os dados foram analisados com base no referencial teórico fundamentado na revisão da literatura, com auxílio de um levantamento documental e de um ferramental proposto: o modelo genérico integrativo de Macedo-Soares (2000) para a análise dos fatores organizacionais e o modelo SNA (MACEDO-SOARES, 2002) para a análise relacional. Constatou-se, através dos resultados obtidos, que as implicações estratégicas das alianças e redes agregam valor às análises tradicionais adicionando *insights* valiosos para a tomada de decisão no nível da empresa. O resultado desta análise resume-se no *strategic fit*, onde os fatores organizacionais

capitalizam as forças, reduzem as fraquezas, de forma a explorar as oportunidades e minimizar as ameaças.

Palavras-chave

Estratégia; alianças estratégicas; telecomunicações

Abstract

Perlingeiro, Renata; Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de (Advisor). **The strategic impacts, in the corporate level, of alliances and networks established by Embratel, Oi, Vivo and TIM, in order to contribute to their competitive advantage in a global environment.** Rio de Janeiro, 2009. 226p. Msc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The technological revolution, along with the global economy structural changes and their financial constrains pushed several countries to perform profound reforms in the telecommunication industry. These changes included the industry gradual liberalization, the formation of a regulatory body and the privatization. Within this context, the companies struggled fiercely and went seeking core competencies to thrive in their competitive landscape. This isolated search led to an intense and costly effort made by the companies. In this sense, the formation of alliances and networks so as to obtain competitive advantages became a reality, which currently presents itself with several features, according to previously defined strategic goals. The main purpose of this research is to evaluate the strategic impacts, in the corporate level, of alliances and networks established by Embratel, Oi, Vivo and TIM, in order to contribute to their competitive advantage in a global environment. Thus, it was adopted the Yin (2005) case study methodology, with the strategy of methods triangulation, which is based on the documental investigation, on the perceptions raising applying structured questionnaires, as well as the complementary perceptions gathered through interviews. The data were analyzed based on the literature review of theoretical sources, aided by a documental gathering and by a set of proposed analytical tools: the integrated standard model of Macedo-Soares (2000) to analyze the organizational factors and the model SNA (MACEDO-SOARES, 2002) to relationship analysis. The conclusion drawn from the study was that the strategic alliances and networks analysis aggregate value to the traditional analysis adding valuable insights to the decision making in the corporate realm.

The result of this research can be summarized on the strategic fit, where the organizational factors capitalize the strengths, reduce the weaknesses, thereby exploring the opportunities and minimizing the threats.

Keywords

Strategy; strategic alliances; telecommunications

Sumário

| | |
|---|----|
| 1. Introdução | 17 |
| 1.1. Questão Central da Pesquisa | 21 |
| 1.2. Objetivos da Pesquisa | 21 |
| 1.2.1. Objetivo Maior | 21 |
| 1.2.2. Questões Intermediárias | 22 |
| 1.3. Relevância do Estudo | 22 |
| 1.4. Delimitação do Estudo | 23 |
| 1.5. Estrutura da Dissertação | 24 |
| | |
| 2. Referencial Teórico | 26 |
| 2.1. Revisão da Literatura | 26 |
| 2.2. Fundamentação Teórica | 33 |
| 2.2.1. Conceitos Centrais – Definições | 33 |
| 2.2.2. Pressupostos | 40 |
| 2.3. Ferramental Utilizado na Pesquisa | 41 |
| 2.3.1. Ferramental <i>Generic Integrative</i> – GI (MACEDO-SOARES, 200) para Análise Estratégica “Tradicional” | |
| 2.3.2. Macedo-Soares (2002) para análise relacional (SNA) | 45 |
| | |
| 3. Metodologia de Pesquisa | 55 |
| 3.1. Tipo de Pesquisa | 55 |
| 3.2. Unidade de Análise e Sujeitos | 60 |
| 3.2.1. Empresas Focais | 60 |
| 3.3. Coleta de Dados | 61 |
| 3.3.1. Pesquisa Bibliográfica/ Documental | 62 |
| 3.3.2. Pesquisa Telematizada | 62 |
| 3.3.3. Aplicação do Questionário | 62 |
| 3.3.4. Levantamento Diferenciado Complementar – Entrevistas | 64 |
| 3.3.5. Observação Participativa | 64 |
| 3.4. Tratamento dos Dados | 65 |
| 3.5. Limitações Metodológicas | 66 |

| | |
|---|-----|
| 4. Resultados | 69 |
| 4.1. O Mercado de Telecomunicações no Brasil | 69 |
| 4.1.1. Histórico | 69 |
| 4.1.2. Análise do Setor | 71 |
| 4.1.3. O mercado de Telefonia Fixa | 76 |
| 4.1.4. O mercado de Telefonia Móvel | 78 |
| 4.2. Perfil das Empresas Estudadas | 81 |
| 4.2.1. Oi | 81 |
| 4.2.1.1. Dados Gerais | 81 |
| 4.2.1.2. Caracterização da Estratégia Atual da Oi | 84 |
| 4.2.1.3. Os Fatores Organizacionais | 87 |
| 4.2.1.4. Identificação e Avaliação das Implicações Estratégicas das Alianças e Redes no Nível da Empresa | 92 |
| 4.2.1.4.1. Identificação e Classificação das Alianças Estratégicas | 92 |
| 4.2.1.4.2. As Principais Alianças com cada Parceiro | 93 |
| 4.2.1.4.3. A Ego-Rede da Oi e suas Características | 95 |
| 4.2.1.4.4. As Implicações Estratégicas, no Nível da Empresa, da Rede de Alianças formada pela Oi | 97 |
| 4.2.1.4.5. Análise de Desempenho da Oi | 101 |
| 4.2.2. TIM | 103 |
| 4.2.2.1. Dados Gerais | 103 |
| 4.2.2.2. Caracterização da Estratégia Atual da TIM | 106 |
| 4.2.2.3. Os Fatores Organizacionais | 109 |
| 4.2.2.4. Identificação e Avaliação das Implicações Estratégicas das Alianças e Redes no Nível da Empresa | 114 |
| 4.2.2.5. Identificação e Classificação das Alianças Estratégicas | 114 |
| 4.2.2.6. Principais Alianças com cada Parceiro | 114 |
| 4.2.2.6.1. A Ego-Rede da TIM e suas Características | 116 |
| 4.2.2.6.2. As Implicações Estratégicas, no Nível da Empresa, da Rede de Alianças Formada pela TIM | 117 |
| 4.2.2.6.3. Análise de Desempenho da TIM | 122 |
| 4.2.3. Embratel | 124 |
| 4.2.3.1. Dados Gerais | 124 |

| | |
|---|-----|
| 4.2.3.2. Caracterização da Estratégia Atual da Embratel | 126 |
| 4.2.3.3. Os Fatores Organizacionais | 128 |
| 4.2.3.4. Identificação e Avaliação das Implicações Estratégicas das Alianças e Redes no Nível da Empresa | 133 |
| 4.2.3.4.1. Identificação e Classificação das Alianças Estratégicas | 133 |
| 4.2.3.4.2. As Principais Alianças com cada Parceiro | 133 |
| 4.2.3.4.3. A Ego-Rede da Embratel e suas Características | 135 |
| 4.2.3.4.4. As Implicações Estratégicas, no Nível da Empresa, da Rede de Alianças formada pela Embratel | 137 |
| 4.2.3.4.5. Análise de Desempenho de Embratel | 141 |
| 4.2.4. Vivo | 142 |
| 4.2.4.1. Dados Gerais | 142 |
| 4.2.4.2. Caracterização da Estratégia Atual da Vivo | 144 |
| 4.2.4.3. Os Fatores Organizacionais | 146 |
| 4.2.4.4. Identificação e Avaliação das Implicações Estratégicas das Alianças e Redes no Nível da Empresa | 151 |
| 4.2.4.4.1. Identificação e Classificação das Alianças Estratégicas | 151 |
| 4.2.4.4.2. As Principais Alianças com cada Parceiro | 151 |
| 4.2.4.4.3. A Ego-Rede da Vivo e suas Características | 152 |
| 4.2.4.4.4. As Implicações Estratégicas, no Nível da Empresa, da Rede de Alianças formada pela Vivo | 155 |
| 4.2.4.4.5. Análise de Desempenho da Vivo | 160 |
| 5. Discussão dos Resultados | 162 |
| 5.1. Impacto das Implicações Estratégicas Relacionais em Termo de Forças e Fraquezas | 162 |
| 6. Conclusões | 169 |
| 7. Referenciais Bibliográficas | 172 |
| 8. Anexos | 177 |

Lista de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Elementos Comuns em Estratégias de Sucesso – Gant (2006) | 27 |
| Figura 2 - Modelo Genérico Integrativo – GI (Macedo Soares, 2000) | 43 |
| Figura 3 – Modelo SNA (Macedo – Soares,2002) | 49 |
| Figura 4 – Fases da Pesquisa | 57 |
| Figura 5 – Distribuição de Cargo por Respondentes da Pesquisa | 61 |
| Figura 6 – Metodologia para o Desenvolvimento e Avaliação de Questionário – Macedo-Soares & Neves (2002) | 63 |
| Figura 7 – Triangulação dos Métodos – Yin (2005) | 68 |
| Figura 8 – Comparativo dos Impostos nos Principais Países do Mundo | 74 |
| Figura 9 – Principais Grupos de Telecom Atuantes no Brasil | 75 |
| Figura 10 – Evolução Anual do Número de Acessos Fixos no Brasil | 77 |
| Figura 11 – Quantidade de Telefones Fixos nos Principais Mercados do Mundo | 78 |
| Figura 12 – Existem no Brasil 7 Grupos de Operadoras de Celular | 79 |
| Figura 13 – Desempenho Operacional das Operadoras Móveis | 79 |
| Figura 14 – Quantidade de Celulares no Mundo | 80 |
| Figura 15 – Principais Mercados de Celular no Mundo | 81 |
| Figura 16 – Área de Cobertura da Oi | 82 |
| Figura 17 – Participação acionária da Oi | 86 |
| Figura 18 – Principais Parceiros da Oi | 92 |
| Figura 19 – Fatores Determinantes para o Estabelecimento de Alianças Estratégicas | 93 |
| Figura 20 – Ego-Rede da Oi | 96 |
| Figura 21 – Percepção de Centralidade | 97 |

| | |
|---|-----|
| Figura 22 – Classificação do Grau de Dificuldade para o Acesso aos Recursos-Chave dos Parceiros | 98 |
| Figura 23 – Critérios Utilizados pela OI para Buscar a Compatibilidade entre ela Própria e seus Parceiros | 101 |
| Figura 24 – Área de Cobertura da TIM | 104 |
| Figura 25 – Participação Acionária da TIM | 105 |
| Figura 26 – A Estratégia Adotada pela TIM | 108 |
| Figura 27 – Principais Atores-Chave da TIM | 114 |
| Figura 28 – Ego-Rede de TIM | 117 |
| Figura 29 – Percepção de Centralidade | 118 |
| Figura 30 – Critérios Utilizados pela TIM para Buscar a Compatibilidade entre ela Própria e seus Parceiros | 122 |
| Figura 31 – Ego-Rede da Embratel | 136 |
| Figura 32 – Indicador para Medir o Sucesso das Alianças no Desempenho Global da Empresa | 140 |
| Figura 33 – Critérios Utilizados pela Embratel para Buscar a Compatibilidade entre ela Própria e seus Parceiros | 140 |
| Figura 34 – Estrutura Acionária da Vivo | 142 |
| Figura 35 – Área de Cobertura da Vivo | 143 |
| Figura 36 – A Ego-Rede da Vivo | 154 |
| Figura 37 - Indicador para Medir o Sucesso das Alianças no Desempenho Global da Empresa | 159 |
| Figura 38 – Critérios Utilizados pela Vivo para Buscar a Compatibilidade entre ela Própria e seus Parceiros | 159 |
| Figura 39 – Comparação Gráfica das Análises “Tradicional” e “Relacional” | 167 |

Lista de quadros

| | |
|---|-----|
| Quadro 1 – Comparativo de Paradigmas entre Parcerias Convencionais e Alianças Estratégicas de Acordo com Doz & Hamel (1998) | 31 |
| Quadro 2 – Tipos de Alianças Estratégicas – Gouvêa (2008) – readaptado para a indústria de telecomunicações | 35 |
| Quadro 3 – Lista dos Atributos Necessários/ Desejáveis para cada Variável Principal Independente, para a Gestão Estratégica Orientada aos Clientes Adaptados para o Setor de Telecomunicações | 44 |
| Quadro 4 – C Constructos para análise relacional – nível da empresa focal (Macedo – Soares, 2002) | 50 |
| Quadro 5 – Constructos para a análise relacional – nível corporativo da empresa focal | 53 |
| Quadro 6 – Composição dos indicadores de desempenho para a avaliação das empresas do setor de telecomunicações | 54 |
| Quadro 7 – Fatores Organizacionais e suas Implicações Estratégicas, no sentido de Constituírem Forças e Fraquezas – Oi | 91 |
| Quadro 8 – Principais Características das Alianças entre a Oi e seus Principais Parceiros | 95 |
| Quadro 9 – Implicações Estratégicas da Ego-Rede da Oi, no Nível da Empresa | 100 |
| Quadro 10 – Indicadores de Desempenho da Oi | 103 |
| Quadro 11 – Fatores Organizacionais e suas Implicações Estratégicas, no sentido de Constituírem Forças e Fraquezas – TIM | 113 |
| Quadro 12 – Principais Características das Alianças entre a TIM e seus Principais Parceiros | 116 |
| Quadro 13 – Implicações Estratégicas da Ego-Rede da TIM, no Nível da Empresa | 121 |
| Quadro 14 – Indicadores de Desempenho da TIM | 123 |

| | |
|--|-----|
| Quadro 15 – Fatores Organizacionais e suas Implicações Estratégicas, no sentido de Constituírem Forças e Fraquezas – Gouvêa (2008) | 132 |
| Quadro 16 – Principais Características das Alianças entre a Embratel e seus Principais Parceiros | 136 |
| Quadro 17 – Implicações Estratégicas da Ego-Rede da Embratel, no Nível da Empresa | 139 |
| Quadro 18 – Indicadores de Desempenho da Embratel | 141 |
| Quadro 19 – Fatores Organizacionais e suas Implicações Estratégicas, no sentido de Constituírem Forças e Fraquezas – Vivo | 150 |
| Quadro 20 – Principais Características das Alianças entre a Vivo e seus Principais Parceiros | 153 |
| Quadro 21 – Implicações Estratégicas da Ego-Rede da Vivo, no Nível da Empresa | 158 |
| Quadro 22 – Indicadores de Desempenho da Vivo | 161 |
| Quadro 23 – Confronto de Implicações Estratégicas – Análise Tradicional versus Relacional | 164 |

1 Introdução

A marca do final do milênio passado e do início deste tem sido a abertura de mercado. Seus sinais se fazem presentes em todas as partes: na mídia, na política, na cultura, na ciência, na economia e na informação.

Até os anos de 1980, as empresas foram dominadas pelo conceito de rivalidade, em consonância com as condições que imperavam na época: produção em massa, existência de mercados oligopólicos, baixa competição estrangeira, ciclo de vida do produto longo, demanda baixa por novas tecnologias e menor custo de capital (TROCCOLI e MACEDO - SOARES, 2003).

Porém, no final daquela década, o mundo passou por uma mudança radical, definida como globalização. A economia começou a basear-se em conhecimento. Os consumidores aumentaram as suas exigências e as empresas começaram a se preocupar com a customização.

As mudanças tecnológicas e organizacionais, influenciadas pelo desenvolvimento das telecomunicações e pela disponibilidade de informação, permitiram uma aproximação e um contato maior com as ideias e com as inovações.

O fator informacional, apoiado na tecnologia das telecomunicações, foi determinante para o estabelecimento de mudanças nas estratégias de gerenciamento das organizações, o que propiciou ganhos na competitividade entre empresas e países (MARQUEZ, 2003).

Neste processo de fortes mudanças, as empresas passaram a se ver forçadas a enxugar as suas estruturas, buscando a redução dos custos. Ao mesmo tempo, como forma de racionalizar o seu tempo e seus recursos limitados, passaram a concentrar seus esforços no desenvolvimento de suas competências essenciais ao negócio (TROCCOLI e MACEDO - SOARES, 2001).

Esta busca, porém, quando executada pelas empresas de forma isolada, passou a exigir-lhes elevado esforço. Para as empresas tornou-se mais importante estabelecer alianças estratégicas e redes de relacionamento do que se concentrar

na aniquilação das rivais. Foram valorizadas as sinergias, como forma de aumentar o valor de seus produtos e serviços ou de criar novas fontes de valor agregado e, com isso, ultrapassar os concorrentes.

A revolução tecnológica tem levado as empresas, as indústrias e o setor de serviços a perceberem que buscar parcerias tornou-se indispensável ao sucesso de qualquer negócio, seja ele público ou privado. A concorrência global tem elevado o nível de exigência em termos de qualidade, produtividade e inovação, o que corrobora a afirmação de que não há mais possibilidades de uma organização tornar-se competitiva sem a formação de alianças.

As alianças surgiram a partir da década de 1990 em diferentes tipos de organizações, que passaram a ver, na cooperação, um importante caminho para se alcançar crescimento com maior rapidez, talento e credibilidade. Neste sentido, as empresas começaram a compartilhar informações, tecnologias, compromissos, oportunidades, riscos e objetivos, assim como o sucesso organizacional em um dado mercado (MARQUEZ, 2003).

É nesta década, também, que o setor de telecomunicações passou por uma ampla reestruturação internacional. Sua estrutura, tradicionalmente baseada em monopólios estatais na prestação de serviços, foi alterada, e a maioria dos países buscou introduzir a concorrência no setor com diferentes graus de sucesso.

As principais forças que impulsionaram a reestruturação foram, por um lado, as inovações tecnológicas e, por outro, as mudanças político-institucionais que levaram aos processos de desregulamentação, liberalização e privatização das telecomunicações.

Dois aspectos devem ser destacados neste processo: o primeiro é o fato de que a privatização, ao contrário do ocorrido em diversos países em desenvolvimento e mesmo em outros setores de infra-estrutura do Brasil, foi precedida da montagem de um detalhado modelo institucional, dentro do qual se deve destacar a criação de uma agência reguladora independente e com grande autonomia, a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel); o segundo é o fato de a reestruturação do setor de telecomunicações brasileiro ter sido precedida por reformas setoriais em diversos países, o que trouxe a vantajosa possibilidade de aprendizado com as experiências ocorridas anteriormente (PIRES, 1999).

Com a aprovação da Lei Geral de Telecomunicações – LGT e a conseqüente privatização do sistema Telebrás em 1998 houve a abertura de espaço para a

concorrência, e o consumidor passou a ter um leque maior de produtos e de serviços disponíveis, bem como a opção de pagar preços mais justos para a obtenção destes.

Neste novo contexto, o modelo de privatização adotado contemplou a existência de operadoras regionais, tendo em vista que isso permitiria a criação de incentivos para o alcance dos objetivos de investimento e do cumprimento das metas de universalização. Além disso, o fato de haver vários competidores no mercado reduziria ainda mais o risco de monopólio.

Os novos entrantes foram autorizados a prestar qualquer serviço em qualquer parte do país. À medida que as empresas foram ganhando participação de mercado e aumento da sua capacidade de investimento, elas começaram a obter autorização para expandir seu escopo de atuação geograficamente, até cobrirem todo o território nacional (GOUVÊA, 2008). A partir de 2003, o cenário previsto para o setor pressupunha livre concorrência entre todos os participantes da indústria.

Após a privatização, ocorreu processo de transferência acionária entre os novos acionistas das concessionárias, tendo como principais motivações tanto as horizontais quanto as verticais: 1) a possibilidade de expansão da área geográfica de atuação, 2) o acesso a redes complementares e/ou aquisição de redes já implantadas em locais estratégicos, 3) o acesso a novos serviços e/ou a mercados em crescimento, 4) a presença em áreas fora de suas licenças, 5) a obtenção de nichos de mercados em alto crescimento e 6) o acesso à tecnologia para o desenvolvimento de novo serviços, entre outros.

Os rápidos avanços no processamento de dados e na tecnologia de telecomunicações, trazendo velocidade, facilidade, confiabilidade e redução dos custos de transação, permitiram “quebrar as barreiras geográficas”, gerando um grau de integração e de internacionalização mundial sem precedentes. Dessa forma, diversas empresas adotaram estratégias globais de concorrência na sua atuação empresarial.

Ao invés de as empresas estarem baseadas em concentração geográfica e em prover serviços de voz, a competição passou a ser mais voltada para a expansão da área de cobertura e das funcionalidades.

Uma indústria pode ser classificada como global quando existe alguma vantagem competitiva ao integrar suas atividades em uma base internacional.

Estudos comprovam que uma estratégia de diversificação internacional possui muito mais vantagens do que a de diversificar produtos nacionalmente (SAMBHARYA e HAND, 1990).

Sendo assim, uma empresa de telecomunicações teria duas formas de crescer no mercado global: 1) por meio da entrada direta, com a oferta de seus produtos e de serviços, de recursos próprios; 2) por meio de parcerias com outras empresas.

Como, neste mercado, tempo e velocidade são fatores críticos, assim como a disponibilidade de recursos e a tecnologia compatível, não é desejável que a primeira opção seja a utilizada. Esta entrada então, se daria por meio da formação de alianças estratégicas.

As alianças estratégicas globais (AEGs) são um dos mais recentes desenvolvimentos ocorridos na indústria de telecomunicações, possuindo uma variedade de objetivos estratégicos que são pré-condições para atuar em mercados estrangeiros, notadamente a redução do risco e dos custos de entrada nos novos mercados, a produção de economia de escala em âmbito global, e o compartilhamento de tecnologias e co-produção. Países em desenvolvimento possuem interesse especial na transferência de tecnologia.

Mas, existem alguns problemas à atuação via AEGs tais como a dificuldade de gerenciar as diversas culturas e os diferentes estilos de alianças e de parcerias. Ademais, pode haver o risco de se perder uma competência distintiva para o parceiro, e de ocorrer a diminuição da autonomia organizacional de forma considerável (OH, 1996).

Desta forma, o desafio agora é como balancear a competição e a cooperação no segmento de telecom de forma que se consiga projetar e construir uma rede de comunicação pública para atender às necessidades cada vez mais complexas do mercado global.

Sendo assim, é relevante analisar as implicações das alianças e das redes de relacionamento nesta indústria, dando certo enfoque sobre os processos de fusão e aquisição ali ocorridos recentemente, bem como a formação de alianças estratégicas internacionais.

1.1. Questão Central da Pesquisa

Na metade dos anos de 1980, aumentou a competição no mercado doméstico brasileiro de telecomunicações, com tendência à redução dos lucros. Em seguida, houve ali uma liberalização gradual, com o início da desregulamentação dos mercados e com a permissão da entrada de serviços estrangeiros nos mercados locais. Surgiram novas tecnologias e novas formas de produção, criando-se serviços inovadores e pressionando para que os custos fossem cada vez menores. Isso pode constituir ameaças e oportunidades no nível da indústria, bem como forças e fraquezas no nível da empresa. Finalmente, houve a privatização do setor, criando novas oportunidades e, ao mesmo tempo o desafio da competição por recursos financeiros, escassos no mundo inteiro.

Diante dos cenários expostos, de constantes mudanças e de diversificação ocorridos no mercado de telecomunicações, a questão central desta pesquisa é: **Quais são as implicações estratégicas, no nível da empresa, das alianças e das redes estratégicas estabelecidas pela Embratel, pela Oi, pela Vivo e pela TIM, com vistas a contribuir à sua vantagem competitiva no contexto globalizado?**

1.2. Objetivos da Pesquisa

1.2.1. Objetivo Maior

A pesquisa em questão tem por objetivo maior contribuir com as recentes pesquisas sobre alianças e redes estabelecidas entre as empresas do setor de telecomunicações, principalmente as que endereçaram a importância de se adotar a perspectiva relacional nas análises estratégicas de empresas em alianças e em redes.

O objetivo principal imediato da pesquisa foi de identificar e avaliar as implicações estratégicas para as quatro operadoras enfocadas, dadas suas características, das forças e das fraquezas reais e potenciais trazidas pelas alianças e pelas redes estratégicas.

Neste sentido, este estudo complementa a pesquisa realizada por Gouvêa (2008), cujo foco foi dado nas oportunidades e ameaças no nível da indústria.

1.2.2. Questões Intermediárias

Foram colocadas as seguintes questões intermediárias cujo objetivo é de reunir os subsídios necessários para responder à questão central do problema proposto:

- 1) Como se caracteriza a estratégia de cada uma das empresas estudadas?
- 2) Quais são as implicações estratégicas dos fatores organizacionais no sentido de constituir forças e fraquezas para implementar a estratégia?
- 3) Quais são as alianças estratégicas principais das empresas que constituem sua ego-rede dentro da sua rede de valor?
- 4) Quais são as implicações estratégicas – forças e fraquezas - destas alianças e redes, considerando suas características relacionais no nível da empresa?
- 5) Qual o desempenho das empresas estudadas?
- 6) Em que sentido as implicações estratégicas relacionais – forças e fraquezas - neutralizam ou potencializam as não relacionais?

1.3. Relevância do Estudo

A relevância deste estudo não se dá somente para a academia, mas também para os administradores de empresas.

No que concerne à academia, sua contribuição estaria relacionada à escassez de material sobre o tema em questão. São poucas as análises em gestão estratégica que enfocam o mercado de telecomunicações sob a perspectiva relacional.

Este estudo em particular pretende contribuir para tais análises, considerando não somente o posicionamento estratégico da empresa, mas seus processos internos, de forma a identificar de que maneira as alianças e as redes estratégicas das empresas no setor possam influenciar na obtenção de sua vantagem competitiva ao trazer recursos, incluindo competências diferenciadas e vantajosas.

Já no que diz respeito ao meio empresarial, a conclusão da pesquisa estará relacionada à necessidade de entender melhor como adequar os recursos com a constante transformação do ambiente externo, não só em termos de produtos e de serviços ofertados, mas também nas subseqüentes fusões e aquisições. A mais recente delas foi entre a Oi e a Brasil Telecom ocorrida em dezembro de 2008.

A escolha da Oi, da Vivo, da Tim e da Embratel para este estudo deveu-se à representatividade que cada uma possui na indústria.

A Vivo é uma *joint venture* controlada pela Telefônica e pela Portugal Telecom, e é líder no segmento de telefonia móvel. A Tim, que é controlada pela Telecom Itália, possui cobertura nacional. Já a Embratel é líder no mercado de voz e de transmissão de dados de longa distância. Finalmente a Oi possui expressiva participação no segmento de telefonia fixa, pois, após a compra da Brasil Telecom, passou a ser a maior operadora nacional e a competir de igual para igual com as grandes operadoras controladas por capital estrangeiro. Além disso, a Oi foi pioneira no lançamento de serviços convergentes, sendo responsável por integrar solução de voz, de mobilidade e de dados em um único tipo de produto.

Este estudo pretende não só ilustrar a importância de se considerarem as implicações das alianças e das redes no planejamento estratégico das empresas, como também auxiliar na descrição da cadeia produtiva da empresa, com a finalidade de evidenciar o quanto pode ser importante realizar alianças estratégicas, de forma a explorar as oportunidades do mercado e neutralizar as ameaças, por meio de recursos tanto interno, quanto dos parceiros e da própria rede de relacionamento.

1.4. Delimitação do Estudo

A pesquisa foi realizada considerando as seguintes delimitações:

- 1) Mercado: Contempla o setor de telecomunicações
- 2) Empresas: Oi, Vivo, Tim e Embratel
- 3) Delimitação geográfica: Território nacional, ou seja, as áreas de concessão adquiridas durante o processo de privatização. Porém, a pesquisa foi aplicada no estado do Rio de Janeiro, devido à relevância que este estado representa em relação aos outros e à facilidade que a entrevistadora, ali residente,

teve para coletar os dados, especialmente as percepções dos executivos das empresas enfocadas. Outro ponto importante é o *market-share*, e o nível de competitividade existente nesta região. Juntos, estes fatores contribuem para que o campo de análise fique mais rico em se tratando de alianças e de posicionamento estratégico.

Para a análise das alianças estratégicas internacionais, foi considerado o mercado europeu. Será dado um pequeno enfoque à formação de alianças estratégicas internacionais, para que seja possível apurar o impacto na estrutura organizacional interna de cada empresa com o objetivo de se obter vantagem competitiva no contexto globalizado.

4) Espaço temporal: Foi definido o período compreendido entre o ano de 2008 e o primeiro semestre de 2009 para coleta e análise dos dados, visto que neste intervalo, diversas mudanças ocorreram no setor, o que proporcionou interessantes *inputs* à análise. Em 2008, iniciou-se a portabilidade numérica, a Oi entrou no mercado de São Paulo, e foi aprovada a compra da Brasil Telecom também pela Oi. No início de 2009, a fusão destas duas últimas foi iniciada e, apesar de este processo demandar tempo, a velocidade com que a troca de informações vem ocorrendo, bem como a transferência de conhecimento, significa que este ano é bastante intenso. É importante a análise deste período, não só com enfoque na avaliação dos processos internos, mas também em relação às propostas de acompanhamentos e de melhorias com auxílio dos indicadores de desempenho da empresa.

5) Não serão analisadas as implicações estratégicas dos fatores contextuais e relacionais no nível da indústria, pois isto foi feito no caso da Oi, da Vivo e da Embratel por Gouvêa (2009) e esta pesquisa visa complementar seu trabalho, ao acrescentar uma investigação das implicações estratégicas no nível da empresa.

1.5. Estrutura da Dissertação

A dissertação está composta por seis capítulos. No primeiro capítulo, foi apresentado o problema da pesquisa, os objetivos do estudo e sua relevância, bem como a sua delimitação.

No capítulo seguinte, explica-se o referencial teórico, que contempla não só os resultados da revisão da literatura como a fundamentação teórica onde são descritos os conceitos centrais e o ferramental adotado na pesquisa.

No terceiro capítulo, é descrita a metodologia de pesquisa utilizada, ressaltando o tipo de investigação em questão bem como a escolha e a seleção dos sujeitos, o processo de coleta e tratamento dos dados, encerrando-se com as limitações metodológicas.

O capítulo quatro trata dos resultados da pesquisa, respondendo às questões levantadas na etapa anterior. É neste capítulo que são apresentados e interpretados os resultados obtidos.

No capítulo cinco, os resultados são discutidos, considerando-se o ferramental teórico e as limitações metodológicas. Já o capítulo seis inclui uma avaliação geral da pesquisa com suas conclusões e as sugestões para as investigações futuras.

No anexo são apresentados os instrumentos de pesquisa utilizados, alguns relatos dos respondentes aos questionários e entrevistas aplicadas e algumas tabelas ilustrativas.

2 Referencial Teórico

2.1. Revisão da Literatura

Foi realizado um levantamento bibliográfico na área de gestão estratégica de empresas, com ênfase na literatura recente acerca das alianças estratégicas e das redes de relacionamento, cujo objetivo consistiu na identificação e análise dos conhecimentos existentes sobre o tema em questão.

As definições do conceito de estratégia são quase tão numerosas quanto os autores que as referem. Como afirma Hambrick (1983), estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso.

A palavra estratégia vem do grego antigo *stratègós* (de *stratos* “exército”, e “ago”, “liderança” ou “comando” tendo significado inicialmente “a arte do general”) e designava o comandante militar, à época de democracia ateniense.

Na área militar, pode ser definida ainda hoje como a ciência dos movimentos e planejamento da guerra e do domínio econômico. Por meio da estratégia militar foram criados os conhecidos serviços de inteligência e a aprimorada arte da guerra.

A partir da área militar, a estratégia passou a fazer parte dos negócios; em um sentido geral, passou a ser denominada como a definição dos grandes objetivos e linhas de ação estabelecidas nos planos empresariais ou governamentais.

Entretanto segundo Mintzberg (1997), estratégia pode ser entendida como plano (curso pretendido) ou idéia de futuro; como padrão de comportamento ao longo do tempo.

Para a sua caracterização, propõe a tipologia dos 5 p's, onde a estratégia pode ser entendida como plano, padrão, posicionamento, perspectiva e “play”(driblar o inimigo).

Conforme Mintzberg (1985), a estratégia pode ainda ser definida como sendo o padrão das linhas de ação ou decisão de uma empresa, indicando que

existiram formas específicas pelas quais uma organização pode obter a diferenciação em seus produtos. Seja por preço (baixo), por imagem (que a distingue das demais), por suporte (quando oferece algo a mais, de forma a gerar valor para o produto), por qualidade (frequentemente relacionada à durabilidade, ao desempenho ou à confiabilidade do produto), por projeto ou design (produtos com características distintas dos da concorrência, que podem vir a substituí-los) e a não diferenciação, que consiste em imitar as idéias da concorrência, obtendo sucesso com o aproveitamento da demanda existente.

Para Glueck (1987) a estratégia é um plano unificado, amplo e integrado, projetado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam alcançados. Já Barney, a considera como sendo a teoria de como uma empresa deve competir de forma a obter sucesso.

Von Neumann & Morgenstern (1994), definiram estratégia como sendo um plano completo que especifica quais escolhas a empresa deve fazer em cada situação.

Já Grant (2006) ressalta que este plano deve possuir alguns elementos – chave para que a estratégia possa conduzir ao sucesso. Estes elementos estão representados na Figura 1:

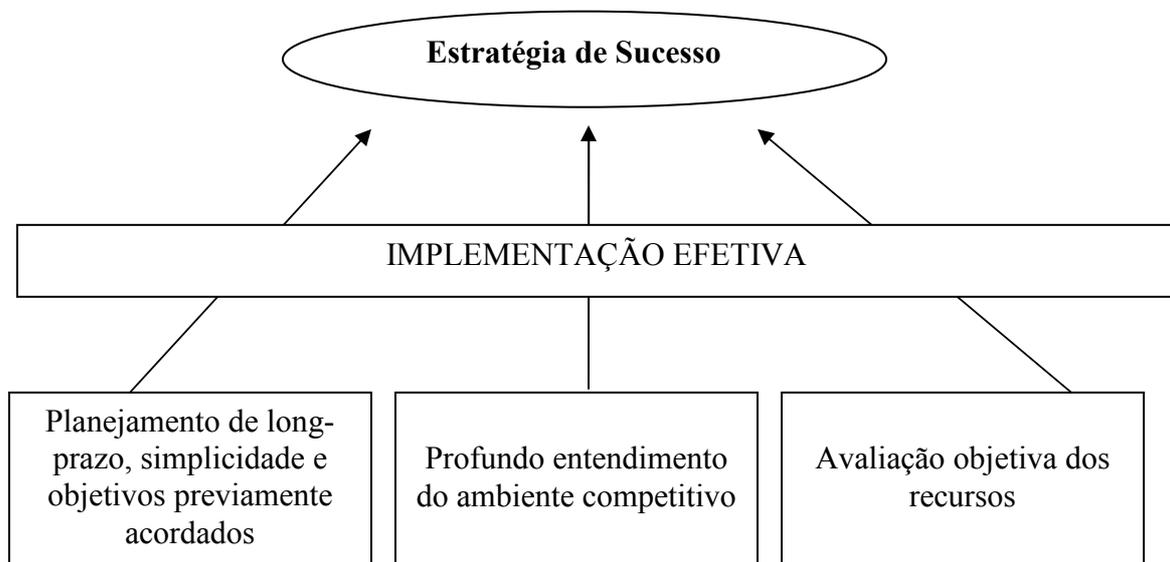


Figura 1: Elementos comuns em estratégias de sucesso, Grant (2006).

Segundo Porter (1985), a estratégia competitiva é definida principalmente em termos de um posicionamento. Para o autor, a estratégia deve surgir de uma compreensão sofisticada das regras da concorrência que determinam atratividade

de uma indústria. A meta final é modificar estas regras a favor da empresa. Para tanto é necessário conhecer as regras que estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. A conjunção destas cinco forças competitivas determina a habilidade de empresas em uma indústria para obter, em média, taxas de retorno sobre o investimento superiores ao custo de capital, ou seja, se tornarem mais rentáveis.

Alguns autores criticam a escola de posicionamento defendida por Porter, afirmando que a formulação de estratégias é um processo muito mais rico, confuso e dinâmico que aquele, ordenado e estático, descrito por esta escola. Com isso, o papel da estratégia seria o de apoiar o processo de criação e formulação da estratégia e não de sê-lo (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2007).

Por outro lado, também reconhecem que a escola de posicionamento trouxe uma importante contribuição à administração estratégica. Abriu enormes avenidas às pesquisas e com a aplicação da teoria por meio de pesquisas empíricas com tratamento estatístico, forneceu um poderoso conjunto de conceitos à prática. Atualmente, é utilizada de forma combinada com as visões das outras escolas.

Segundo Hamel (1998), o questionamento do modelo posicional gerou novos modelos e teorias sobre a questão estratégica, mas apenas no nível do conteúdo, faltou refletir sobre o processo da formação e criação de estratégias, de como fazer com que elas emergem.

Uma evolução do modelo proposto por Porter (1979) seria o de Austin (1990), que acrescenta os papéis dos fatores ambientais (políticos, demográficos, econômicos e culturais) no moldar da estrutura da indústria e da dinâmica competitiva. Nota-se ainda, que as empresas em uma determinada indústria podem ter uma vantagem competitiva de acordo com a sua resposta às ações do governo.

No caso do setor de telecomunicações isso é nítido. O papel do governo como órgão fiscalizador e regulador é de extrema importância para a definição do planejamento estratégico da empresa em relação à indústria na qual está inserida.

Brandenburger & Nalebuff (1997), mudam a abordagem da análise estratégica, ao acrescentarem um terceiro fator, a idéia de complementaridade. Um complemento para um determinado produto ou serviço, é outro produto ou

serviço que torna o primeiro mais atrativo. Existindo sempre a idéia de reciprocidade.

Segundo estes autores, as organizações precisam atuar de forma colaborativa e competitiva simultaneamente; desta forma conseguem aumentar a sua participação no mercado, além de obter ganhos individuais.

Porém há quem diga que todo relacionamento cooperativo pode ser visto como cooperativo, existindo interesses próprios e os da rede de parceiros (LUO, 2004 *apud* GOUVÊA, 2007).

No ambiente de hoje, de constantes mudanças, a vantagem competitiva se torna cada vez mais temporária. Em vez de tentar assegurar uma vantagem estática (posição vantajosa), é preciso buscar continuamente novas fontes de vantagem, ou seja, criar recursos diferenciados e difíceis de copiar, baseados em competências conforme a perspectiva “Resource – Based”(BARNEY, 1996; DAY & REIBSTEIN, 1997).

Conforme proposto por Prahalad & Hamel (1990), as empresas não devem se considerar como um portfólio de unidades de negócio focadas em produtos finais, mas sim, como um portfólio de competências que produzem produtos diferenciados.

Porém, os recursos de uma empresa podem se encontrar fora de suas próprias fronteiras, nas relações que ela mantém com outras empresas, que dessa forma contribuem para o fomento de uma vantagem competitiva mais sustentável.

Por isso, o enfoque tradicional pode ser insuficiente para a realização do planejamento estratégico de empresas que operam em redes e alianças. Dyer e Singh (1998) destacam a importância de adotar uma perspectiva relacional.

Entende-se por enfoque tradicional, uma abordagem estratégica que considera como variáveis importantes os fatores de caráter organizacional, como ocorre no caso da perspectiva baseada nos recursos e nas competências de acordo com a visão *Resource – Based* (RBV) ou nos fatores estruturais da indústria, como é o caso da escola de posicionamento (PORTER, 1980) e dos fatores macroambientais interagentes (AUSTIN, 1990), ou mesmo quando existe a combinação de todos estes fatores, mas sem levar em consideração os relacionais, isto é, pertinentes aos relacionamentos com parceiros, ou seja, às alianças e redes formadas por estes.

Para continuar a crescer ou mesmo para manter sua posição no mercado, no contexto atual de complexidade e concorrência exponenciais, um número crescente de empresas tem considerado alguma forma de aliança estratégica (RABEN, 1992). No mercado de Telecom, muitas empresas estão passando por processos de fusão e aquisição ou de expansão internacional, através de parcerias com empresas concorrentes e/ou com fornecedores de equipamentos de rede.

Segundo Miles & Snow (1984) a tendência é que as organizações fiquem cada vez mais verticalmente desintegradas, as funções tipicamente englobadas em uma empresa isolada serão desempenhadas de maneira fragmentada em empresas associadas, porém independentes. As funções de design e desenvolvimento de produto, manufatura e distribuição, serão trazidas juntas e amarradas em um alinhamento por uma variedade de mecanismos de mercado.

De maneira ampla, as alianças podem ser consideradas como “acordos voluntários entre empresas envolvendo a troca, o compartilhamento ou o co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços” (GULATI, 1998). Pode ser também definida, como um relacionamento estabelecido entre duas ou mais partes, que visa a um compartilhamento do conhecimento e de outros recursos, que possa ser benéfico para todos os envolvidos.

Gomes – Casseres (1996), afirma que no contexto atual, é crucial posicionar estrategicamente uma empresa em redes e alianças para fazer frente à sua competência principal, para a qual seus gestores devem prestar a máxima atenção em relação a essas fontes de vantagem competitiva, no que diz respeito não só a própria companhia, como também ao grupo de empresas que constituem a rede, no que o autor denomina de “constelação de empresas”.

Entre as razões para a formação das alianças estratégicas, destacam-se: explorar economias de escala, ter baixo custo de entrada em novos mercados, ter baixo custo de entrada em novos segmentos de indústria e em novas indústrias, aprender com os concorrentes, gerenciar a incerteza estratégica, gerenciar custos e compartilhar riscos. Qualquer que seja a motivação dominante, o contexto institucional, o sistema legal e a cultura, por exemplo, podem afetar a viabilidade das alianças.

No mercado global, as empresas freqüentemente recorrem às alianças com empresas locais, pois seus recursos raramente são suficientes para permitir uma rápida expansão em mercados desconhecidos. Por um lado, a empresa estrangeira

contribui para a aliança com recursos financeiros e habilidades especializadas. Por outro, a empresa local oferece seu conhecimento sobre o mercado interno e as competências necessárias para eliminar as barreiras de entrada. Segundo Doz & Hamel (1998), este equilíbrio é afetado, por exemplo, quando a empresa estrangeira esteja familiarizada com o novo ambiente competitivo e adquira certa autoconfiança, a ponto de prescindir cada vez mais da empresa local. De certo modo, outros fatores influenciam o equilíbrio das alianças, principalmente aqueles relativos às características do mercado e à natureza dos produtos envolvidos.

A competição em escala mundial expõe as empresas locais a concorrentes com habilidades e tecnologias mais desenvolvidas. A menos que essas lacunas tecnológicas e de habilidades sejam preenchidas rapidamente, as empresas mais frágeis não resistirão por muito tempo, até mesmo porque as empresas mais competitivas estão continuamente desenvolvendo e aperfeiçoando novas habilidades (DOZ & HAMEL, 1998). Contudo, se, por um lado, a competição global ameaça as empresas de fraca competitividade, por outro, oferece às mesmas a oportunidade de aprender e internalizar as melhores tecnologias e competências disponíveis em todo o mundo. Estabelecer alianças pode ser a estratégia mais indicada para acessá-las.

No entanto, os portfólios ou redes de alianças atuais possuem características diferentes das parcerias tradicionais; a Quadro 2, proposta por Doz & Hamel (1998) representa uma síntese sobre esta mudança de paradigma:

Quadro 1: Comparativo de paradigmas entre parcerias convencionais e alianças estratégicas de acordo com Doz & Hamel (1998).

| | Parcerias Convencionais | Novo Paradigma |
|---|--------------------------------------|-------------------------------------|
| A aliança criará valor? Para quem? | Análise custo-benefício | Avaliação estratégica complexa |
| | Prioridade de criação de valor | Ênfase na captura de valor |
| | Complementação simples | Co-especialização complexa |
| | Estrutura inicial | Processo evolutivo |
| A criação de valor resistirá ao teste do tempo? | Gerenciando um conjunto de objetivos | Perseguindo alvos móveis |
| | Implementando transações simples | Realizando transações múltiplas |
| | Acertando um compromisso | Criando e mantendo opções |
| | Atingindo longevidade | Contribuindo para a competitividade |
| Os parceiros reconciliarão prioridades e preocupações conflitantes? | Colaboração | Colaboração e concorrência |
| | Interdependência | Risco de dependência desequilibrada |
| | Confiança | Interesses mútuos transparentes |
| Como cada empresa parceira gerenciará sua crescente teia de alianças? | Casamento | Diplomacia, política |
| | Relacionamento único | Redes de alianças |

No novo paradigma mais opções estratégicas estão disponíveis para as empresas participantes, o que pressupõe a utilização de competências complementares dos parceiros e a não transparência das variáveis de análise, com isso, a mensuração do resultado de tais alianças se torna um exercício bastante complexo. Faz-se necessária a avaliação probabilística do valor energético ao invés de uma simples análise de custo benefício (GOUVÊA, 2008).

Doz & Hamel (1998) lembram que a arquitetura inicial das alianças necessita ser revista à medida que esta evolui.

Assim como existem razões para a cooperação mútua nas alianças estratégicas, também existem riscos de traição e de comportamentos oportunistas.

Dados os riscos potenciais e esses arranjos, comportamento oportunista, traição, desinvestimento, compra hostil etc. o termo aliança pode ser enganador (BEEKE & ERNEST, 1995).

Para minimizar essa possibilidade potencial de traição, as empresas utilizam-se de mecanismos de controle que se encaixem em duas grandes categorias: governança e confiança.

A noção de governança indica que quanto maior o valor da traição, maiores as chances de ela ocorrer. Portanto, quanto maior a sua probabilidade, mais elaborada será a estrutura da governança necessária para o gerenciamento da aliança.

A forma de gerenciar as alianças estratégicas mais efetivamente que os concorrentes, se traduz em importante fonte de vantagem competitiva (DAYER, KALE & SINGH, 2001).

Doz & Hamel (1998) argumentam que a capacidade de gerenciamento das redes se torna mais difícil à medida que aumentam o número de parceiros e de relacionamentos.

Já em relação à estrutura organizacional, Burt (1997) afirma que se observa uma mudança nas organizações contemporâneas, que deixaram de ser formais para serem substituídas por um menor número de camadas de controle informal, onde o capital social é a forma de coordenação.

Gulati & Gargiulo (1999) mostram ainda, que as organizações se baseiam nas informações de redes de alianças anteriores para determinar com quem cooperar. Por isso, a avaliação do impacto das alianças e redes existentes no contexto da empresa é fundamental. Nesta mesma linha, Grant (2006) ressalta que

mais importante do que a sorte, é a capacidade de reconhecer as oportunidades quando elas aparecem e ter de forma clara a direção e flexibilidade necessárias para explorar estas oportunidades.

No Brasil, a pesquisa nesta área ainda é pouco expressiva, em particular quando se trata de alianças e redes com enfoque estratégico.

Como trabalhos relacionados ao tema no setor de telecomunicações, podem ser listados as contribuições de Campelo (2007), com um estudo de caso da Embratel no mercado de longa distância nacional, Sampaio (2008), com uma abordagem de aliança estratégica relacionada a um parceiro de distribuição de produtos e serviços da Oi, Santos (2004), na área de medição de desempenho na unidade de negócios empresariais da Telemar Leste S.A e GOUVÊA (2008), com um estudo de caso nas empresas Embratel, Oi e Vivo, considerando as implicações estratégicas das alianças/ redes de relacionamento no nível da indústria.

2.2. Fundamentação Teórica

2.2.1. Conceitos Centrais – Definições

Os conceitos centrais da nossa pesquisa são: estratégia, alianças estratégicas, redes estratégicas, ego-rede, rede de valor, cadeia de valor e adequação estratégica.

As definições destes conceitos foram escolhidas em função da sua coerência com o ferramental analítico adotado na pesquisa.

Assim, este trabalho baseou-se na definição de Macedo-Soares (2000) inspirada em Grant (2006), para o conceito de estratégia, o definindo como um propósito unificador que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente para alavancar e alocar os necessários recursos/ competências para melhorar e sustentar sua performance de acordo com sua visão e principais objetivos e considerando os fatores ambientais internos e externos.

Em relação à gestão estratégica, para Macedo-Soares (2002), trata-se de um processo interativo que inclui a formação/ escolha/ formulação da estratégia, a

implantação (tradução em ação) das necessárias mudanças para torná-la uma realidade e a monitoração/ avaliação da sua efetividade.

Implica as seguintes avaliações:

- 1) Avaliação dos fatores organizacionais de sucesso, em termos de constituírem forças e fraquezas reais e potenciais para a realização dos objetivos-chave da organização de acordo com sua visão;
- 2) Avaliação dos fatores ambientais interagentes, notadamente suas implicações estratégicas, em termos de constituírem oportunidades e ameaças reais e potenciais;
- 3) Avaliação da congruência ou “*fit*” entre a estratégia e todos esses fatores, ou seja, o quanto a estratégia permite capitalizar as forças reais e potenciais para explorar as oportunidades e reduzir as ameaças, dentro de uma perspectiva dinâmica e sistêmica.

Esta abordagem está consistente com o conceito clássico de adequação estratégica: para ser eficaz, a estratégia deve ser congruente tanto com o ambiente externo à organização, quanto com seus recursos, competências, sistemas internos, objetivos e valores (ANDREWSS, 1971; HOFER & SCHENDEL, 1978; GRANT, 1999; MACEDO - SOARES, 2000 *apud* TAUHATA, MACEDO – SOARES, 2004).

O conceito de *Alianças* é considerado no seu sentido mais amplo, sendo definido como um relacionamento formal estabelecido entre duas ou mais partes, que visa a um compartilhamento do conhecimento e de outros recursos, que possa ser benéfico para todos os envolvidos.

Nesta pesquisa será utilizado o conceito de aliança de Gulati (1998) que considera as alianças como acordos voluntários firmados entre duas ou mais empresas envolvendo troca, compartilhamento, ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. São consideradas estratégicas quando contribuem diretamente para a vantagem competitiva da empresa (MACEDO - SOARES, 2002).

De acordo com os trabalhos desenvolvidos por Contractor & Lorange (1988), Parise (2000) e Nohria & Garcia - Pont (1991), as alianças se classificam em função de sua intensidade, de maneira que vai de maior para a menor segundo as seguintes categorias: fusões e aquisições, *joint - ventures* independentes, participações acionárias cruzadas, investimentos acionários minoritários, acordos/

contratos de fornecimento, P&D em conjunto, co-produção, comercialização (marketing conjunto), licenciamento de patente, e demais itens presentes na Quadro 3.

Foi adotada como referência a classificação de GOUVÊA (2008), que foi adaptada ao setor de telecomunicações e inspirada nos tipos de arranjos apresentados por Macedo-Soares & Tahuata (2002). Ainda assim, este modelo foi readaptado para novas adequações ao setor.

As alterações realizadas em função das particularidades da indústria em estudo estão destacadas em negrito.

Quadro 2: Tipos de alianças estratégicas (GOUVÊA, 2008) – readaptado para a indústria de telecomunicações.

| | Tipo | Descrição |
|---|---|--|
| 1 | Fusões e Aquisições | Quando um parceiro adquire uma participação no controle acionário do outro parceiro ou adquire completamente o outro parceiro. |
| 2 | Joint Venture | Quando uma entidade independente é incorporada pelos parceiros com determinado propósito. |
| 3 | Participação Acionária Cruzada | Cada parceiro adquire uma participação acionária no outro parceiro. |
| 4 | Investimento Acionário Minoritário | Um parceiro adquire uma participação minoritária no outro parceiro. |
| 5 | Acordo/ Contrato de Fornecimento de Longo Prazo | Um ou mais participantes supre materiais a outro, que por sua vez usa este material para criar um produto ou serviço com termos e condições estabelecidas em |

| | | |
|---|--|---|
| | | <p>contrato de longo prazo.</p> <p>Empresas relacionadas estabelecem contratos para suprimento de equipamentos e infraestrutura de rede. São negociados preços e condições de entrega junto aos fornecedores.</p> |
| 6 | P&D em Conjunto | <p>Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos/ processos/ tecnologias em conjunto.</p> <p>Pesquisas e testes relacionados ao desenvolvimento de novos produtos/ serviços com enfoque na convergência, unindo solução de voz, dados, TV, rádio e internet.</p> |
| 7 | Desenvolvimento/ Co-Produção | <p>Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produtos em conjunto.</p> <p>Desenvolvimento de novos produtos/ serviços com enfoque na convergência, unindo solução de voz, dados, TV, rádio e internet.</p> |
| 8 | Comercialização/ Marketing em Conjunto | <p>Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produtos em conjunto.</p> <p>Realizar cada vez mais novas parcerias para a</p> |

| | | |
|----|---|--|
| | | distribuição dos produtos/ serviços buscando canais alternativos, para obter maior capilaridade. Como por exemplo vendas “Porta a Porta” ou através de bancas de jornal. |
| 9 | Licenciamento de patente ou <i>Know-How</i> | Permite uma empresa que possui tecnologia ou <i>know-how</i> proprietário a vender seu conhecimento a outra em troca da taxa <i>up-front</i> , seguido por <i>royalties</i> no futuro baseado em percentagem sobre as vendas futuras |
| 10 | Acordo/ Contrato de P&D | Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos. Pesquisas, testes e desenvolvimento de novos produtos/ serviços com enfoque na convergência, unindo solução de voz, dados, TV, rádio e internet. |
| 11 | Acordo/ Contrato de Fornecimento de Outros Insumos/ Materiais | Um ou mais participantes supre materiais a outro participante, que por sua vez usa estes materiais para criar um produto acabado ou serviço. |
| 12 | Acordo/ Contrato de Prestação de Serviços | Um parceiro presta serviço a outro parceiro ou à aliança na forma de suporte, |

| | | |
|----|---|---|
| | | treinamento, assistência, etc. Às vezes, contratos são firmados por exigência governamental (ex: contratos de interconexão entre as operadoras ou de exploração de novas tecnologias ainda não regulamentadas). |
| 13 | Acordo/ Contrato de Fornecimento <i>Spot</i> ou Curto Prazo | Um ou mais participantes supre materiais a outro participante, que por sua vez usa estes materiais para criar um produto acabado ou serviço no curto –prazo (prazo igual ou inferior a um ano). |

Quando as empresas estabelecem múltiplas alianças que estão interligadas, constituem redes de relacionamento.

Galaskiewicz & Zaheer (1999) identificam três dimensões-chave pertinentes às redes: estrutura, modalidade e composição, cujas características podem influenciar a conduta e o desempenho de empresas que atuam em rede.

Nesses arranjos, os recursos internos da empresa são complementados pelos recursos de parceiros ou gerados na própria rede com vistas à criação de valor para ambos. As redes estratégicas possuem esse objetivo maior de criação de valor mútuo (TAUHATA, 2002).

Neste trabalho adota-se o conceito de Gulati, Nohria & Zaheer (2000) que definem as redes estratégicas como um conjunto de relacionamentos da empresa, tanto horizontais como verticais, com outras organizações – fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades – incluindo relações que atravessam as fronteiras de indústrias e países. São compostas de laços inter-organizacionais duradouros, de significado estratégico e incluem alianças.

As redes estratégicas potencialmente facultam às empresas o acesso à informação, a recursos, a mercados e a tecnologias, além de proverem as

vantagens do aprendizado e das economias de escala e de escopo. Permitem, ainda, o atingimento de objetivos estratégicos, tais como o compartilhamento do risco (TROCCOLI & MACEDO - SOARES, 2001).

Além disso, as ligações são freqüentemente menos caras e não envolvem o comprometimento irreversível associado com o desenvolvimento interno, facultando acesso à habilidade de desempenhar uma atividade onde há assimetrias entre firmas, e a redução de riscos (PORTER & FULLER, 1986 *apud* TROCCOLI & MACEDO - SOARES, 2001). Também é uma forma de as empresas aprenderem novas capacitações e desenvolverem as existentes (KOGUT, 1988 *apud* TROCCOLI & MACEDO - SOARES, 2001), reduzindo o risco, formatando a competição e lhes possibilitando a sobrevivência no novo ambiente econômico globalizado.

Todavia, quando uma rede é muito grande ou complexa, recomenda-se identificar a *rede egocêntrica*, que é uma amostra representativa de uma população-alvo (KNOKE, 2001). A ego-rede, que envolve o conceito de rede de valor, é constituída pela empresa focal e pelos seus principais relacionamentos com atores-parceiros (alianças estratégicas), bem como pelos relacionamentos mais significativos entre os parceiros no contexto de sua rede de valor.

Para Brandenburger & Nalebuff (1997), a rede de valor é a rede que inclui todos os *players*, tanto os parceiros quanto os não parceiros, e as interdependências entre eles (alianças e relacionamentos antagonísticos) que influenciam na distribuição de poder entre os atores estratégicos e a firma, e conseqüentemente, seu potencial de criar e capturar valor que é crítico para a vantagem competitiva da empresa. É este o conceito que estaremos aplicando à pesquisa.

Este conceito difere do de “arena competitiva” de Porter (1980), já que além de incluir o ator complementar, considera não só os relacionamentos competitivos e antagonísticos (ex. poder de barganha), mas também o de colaboração entre os atores.

2.2.2. Pressupostos

Com base no referencial teórico apresentado, o estudo contém uma série de pressupostos:

1. É fundamental considerar uma abordagem integrativa, onde os fatores interagem, já que isso pode mudar a configuração das forças e fraquezas, reais e potenciais. Isto é bastante relevante, quando se tem em vista a indústria de telecomunicações brasileira, que apresenta alto nível de regulamentação, é dinâmica e está inserida dentro de uma ambiente onde a competição é intensa.
2. A adequação estratégica ou o *fit* é um indicativo de desempenho superior da empresa, no sentido que contribui para o sucesso da mesma, através da otimização do seu desempenho.
3. Os modelos tradicionais de análise estratégica que não levam em conta as implicações estratégicas das alianças e redes. É necessária a avaliação da adequação estratégica com o auxílio de um modelo relacional, que contempla também os relacionamentos entre a empresa focal e seus parceiros.
4. As percepções dos executivos das empresas que participaram do estudo de casos múltiplos são válidas para avaliar as implicações estratégicas das alianças e as redes de relacionamento na qual estão inseridas. De acordo com Kotha & Vadlamani (1995), a escolha dos executivos como fonte de informação, é justificada à medida que as suas intenções possuem um papel relevante na formulação da estratégia.
5. Conforme Macedo-Soares (2000), os modelos e arcabouços são ferramentas importantes e úteis para auxiliar a gestão estratégica, incluindo as fases de desenvolvimento, implementação e avaliação dos resultados.

2.3. Ferramental Utilizado na Pesquisa

Nesta pesquisa adotou-se o modelo de Macedo – Soares (2002) para análise das implicações estratégicas das alianças e redes de relacionamento, denominado *Strategic Network Analysis* (modelo SNA, 2002) e para a análise dos fatores organizacionais internos foi adotado o modelo *Generic Integrative – GI* (Macedo – Soares, 2000), que é detalhado abaixo.

2.3.1. Ferramental *Generic Integrative – GI* (MACEDO-SOARES, 2000) para Análise Estratégica “Tradicional”

O modelo GI possui uma perspectiva integrativa, que analisa os recursos e as competências da organização e sua interação com as contingências ambientais. Este arcabouço evoluiu de uma série de modelos tradicionais (MACEDO-SOARES & CHAMONE, 1994; MACEDO-SOARES & LUCAS, 1996) para auxiliar análises estratégicas em várias organizações no país. Tais modelos basearam-se inicialmente em princípios da escola sociotécnica (CHERNS, 1976), nos trabalhos de Child (1987), Nadler, Gerstein, Shaw e Associates (1992) e Sjölander (1985). Incorporaram-se gradualmente, constructos de Austin (1990), Brandenburger e Nalebuff (1997), Porter (1980) e da escola “*resource-based*” (RUMELT, SCHENDEL & TEECE, 1991; WERNERFELT, 1984).

Neste modelo, a organização é considerada e representada como um sistema aberto em equilíbrio, onde a congruência entre os fatores internos, a estratégia e os macro – ambientais, é extremamente relevante, uma vez que assegura um melhor direcionamento da organização na busca da adequação estratégica.

Este direcionamento será obtido com a alavancagem dos recursos/ competências da organização, minimizando suas fraquezas, de forma a explorar as oportunidades e reduzir as ameaças externas, alcançando os objetivos organizacionais. Tem-se aí o conceito de *strategic fit* ou adequação estratégica (BARNEY, 1996; GRANT, 1998; HOFER & SCHENDEL, 1978).

A Figura 4 é uma representação do modelo GI.

Nele, os fatores organizacionais (recursos e condições de utilização desses recursos) incluem não somente ativos físicos e financeiros, mas também as capacitações/ habilidades (subcompetências) e competências. Esses fatores

considerados como variáveis principais independentes por serem controláveis, classificam-se em cinco categorias: 1) pessoais; 2) financeiros; 3) físicos; 4) organizacionais; 5) tecnológicos.

Os fatores organizacionais e tecnológicos recebem ainda uma categorização adicional (*hard* e *soft*) para diferenciar as variáveis estabelecidas formalmente pela organização (*hard*) daquelas constituídas de uma maneira informal (*soft*). Ainda com relação aos fatores organizacionais, as competências são classificadas como desejáveis e necessárias. Essa classificação permite inferir a existência de ambigüidade causal, ou seja, certa dificuldade de entender como os recursos/competências de uma determinada empresa contribuem para a manutenção de sua vantagem competitiva (DIERICKS & COOL, 1989).

Os fatores macro ambientais são considerados variáveis secundárias, uma vez que suas implicações, positivas ou negativas, não são controláveis; apenas influenciam o desempenho das variáveis principais, no sentido de constituírem oportunidades ou ameaças. Inspirando-se em Austin (1990), o modelo contempla quatro categorias de fatores ambientais: econômicos, políticos, socioculturais e demográficos que, por sua vez, moldam o comportamento dos atores estratégicos. Tais atores podem também criar oportunidades e ameaças que influenciam os fatores macro ambientais, à medida que desempenham os papéis propostos por Porter (1980) – cliente, fornecedor, rival, novo entrante, substituto, bem como o de “complementador” - parceiro potencial pelos recursos ou atributos complementares que ele proporciona (BRANDENBURGER & NALEBUFF, 1997).

De acordo com os constructos de Austin (1990) além dos fatores macro – ambientais existe ainda a presença de uma força maior que é o governo. Este pode remodelar o cenário competitivo e exercer pressão ou favorecer determinadas empresas.

Para o segmento de telecomunicações, conforme dito anteriormente, é necessário considerar a mega-força do governo uma vez que possui uma forte atuação regulatória, através da Anatel que é responsável por controlar o cumprimento das metas pré-estabelecidas para as empresas bem como impede a entrada de organizações que não possuem capacidade de investimento para o atendimento às obrigações legais.

O desempenho constitui a categoria de variáveis principais dependentes, por ser consequência da gestão das variáveis principais independentes (fatores organizacionais) em interação com as secundárias (atores estratégicos e fatores macro ambientais interagentes).

A Quadro 4 foi constituída especificamente para empresas do setor de telecomunicações com vistas a interpretar e analisar os dados coletados. Contém uma lista de atributos necessários e desejáveis para as variáveis principais independentes (fatores organizacionais) e para as variáveis principais dependentes (desempenho), no caso da implementação e gestão de uma estratégia orientada a aos principais *stakeholders*.

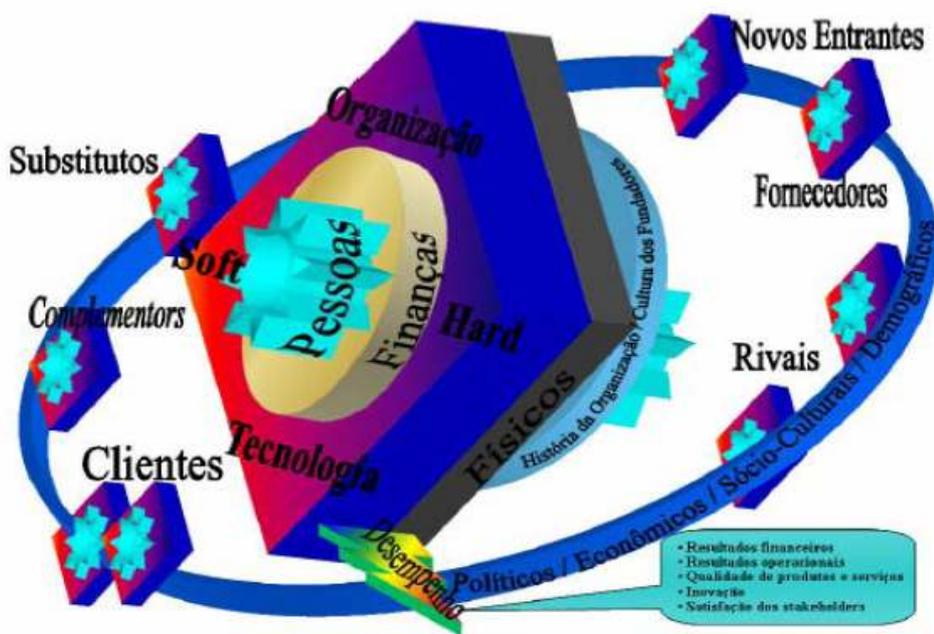


Figura 2: Modelo Genérico Integrativo – GI (Macedo Soares, 2000).

Quadro 3: Lista dos atributos necessários/ desejáveis para cada variável principal independente, para a gestão estratégica orientada aos clientes adaptados para o setor de telecomunicações. OBS: Em negrito, destacados os atributos referentes ao setor de telecomunicações.

| Categoria de Variáveis | Variável | Atributos Necessários/ Desejáveis |
|-------------------------|---|---|
| Organização <i>Hard</i> | Estrutura Organizacional | Flexível, achatada, com alto grau de descentralização de poder |
| | Equipes | Multifuncionais, interfuncionais, com alto grau de <i>empowerment</i> |
| | Processos | Mapeados/ documentados. Em sua maioria, horizontais e interfuncionais. Em telecomunicações, vale ressaltar a importância dos processos técnicos: TI e engenharia (Gouvêa, 2008). Necessário a atualização dos mesmos, sempre que existir a necessidade, pois o setor de telecomunicações é bastante dinâmico. |
| | Sistemas Gerenciais | Integrados através dos processos interfuncionais, com foco orientado ao cliente. Possibilidade de medição de desempenho dos processos-chave. Devido a diversidade de serviços/ produtos oferecidos os sistemas precisam gerenciar toda cadeia de relacionamento com os clientes |
| | Sistemas Educacionais (Treinamento) | Sistema de educação contínua voltado não só para os gestores como também para os demais funcionários, visando a aquisição de competências necessárias à melhoria contínua dos processos e desempenho, aquisição de novas tecnologias e, para a capacitação da atividade operacional |
| | Sistemas de Medição | Visíveis, abrangentes, consistentes, adaptáveis às mudanças, integrando todos os subsistemas de medição, incluindo medidas de desempenho, alinhados aos objetivos explicitados na estratégia |
| Organização <i>Soft</i> | Sistemas de Reconhecimento e Recompensa | Sistema de avaliação de desempenho dos funcionários e remuneração, integrados com o sistema de medição de desempenho geral da empresa e demais indicadores estratégicos |
| | Cultura Organizacional | Cultura voltada para a melhoria contínua do desempenho da organização e orientada para os clientes e demais <i>stakeholders</i> , com preocupação com a qualidade de vida e com a ética. Devido ao possível crescimento do índice de <i>turn over</i>, a cultura organizacional deverá ser voltada para a satisfação interna dos funcionários (Mendonça, 2008). Com a transformação no setor de telecomunicações, devido a criação e à mudança constante de tecnologias, se faz necessário uma cultura voltada para a inovação |
| | Estilo de Liderança | Comprometimento da gerência com a estratégia, de divulgá-la, com a preocupação de alocar os recursos necessários ao atingimento dos objetivos estratégicos. Também se faz necessária a liderança do tipo <i>coaching</i>, com tomadas de decisão relativamente rápidas, por causa da característica do setor. |
| | Comunicação Informal | Inter-funcional e ampla, com a ocorrência de constantes <i>feedbacks</i> sobre as metas estabelecidas, bem como sobre as medidas de desempenho e os planos de ação estabelecidos |
| Tecnologia <i>Hard</i> | Código de Ética | Orientação dos funcionários voltada para os valores éticos da empresa |
| | Tecnologia da Informação | Sistemas abrangentes, integrados, automatizados e abrangendo todos os níveis decisórios. Em telecomunicações, além dos sistemas administrativos são levados em consideração os sistemas operacionais (plataformas de telecomunicações) e de atendimento aos clientes |
| Tecnologia <i>Soft</i> | Metodologias e Técnicas Específicas | Metodologia de gestão de projetos, treinamentos, programas de desenvolvimento novas soluções e de incentivo, voltados para o cliente, visando crescimento futuro |
| | Inovação | Novas soluções de voz e dados (Mendonça, 2008), crescimento dos produtos convergentes (junção de várias tecnologias para atender as necessidades específicas de um determinado público-alvo), novas formas de atendimento ao cliente (através de novos canais de comunicação) e diversificação dos serviços de valor agregado |

| Categoria de Variáveis | Variável | Atributos Necessários/ Desejáveis |
|------------------------|-------------------------|--|
| Físicos | Infra-estrutura | Instalações, equipamentos e sistemas de controle de possibilitam a prestação dos serviços de telecomunicações, além das atividades de retaguarda como: treinamento, gestão financeira, jurídica e regulatória, entre outros (Mendonça, 2008) |
| Pessoas | Talentos e Competências | Experiência, habilidades, conhecimento e potencial para adquirir as necessárias competências visando o desenvolvimento de novas metodologias e práticas, que incluem a solução de problemas, aprimoramento de processos e sistemas de medida balanceados com o objetivo da melhoria contínua dos processos de desenvolvimento do portfólio de soluções |
| Financeiros | Geração de Caixa | Alta capacidade de geração de caixa com a garantia de liquidez aos acionistas, financiando a manutenção das atividades e gerando o crescimento a longo prazo |
| | Rentabilidade | Retorno sobre os ativos, sobre o capital empregado e sobre os investimentos realizados, preservando a atratividade do negócio |

| Categoria de Variáveis | Variável | Atributos Necessários/ Desejáveis |
|----------------------------|---|---|
| Performance/ Desempenho | Dimensões Quantitativas (variáveis tangíveis) | Financeiras: Alto retorno para os acionistas, alta geração de caixa (alta liquidez) e rentabilidade acima da média do setor |
| | | Operacionais: Baixo custo, aumento do market-share, redução do índice de reclamação dos clientes, serviços realizados dentro dos prazos acordados |
| | Dimensões Qualitativas (variáveis intangíveis) | Índice elevado de satisfação dos <i>stakeholders</i> (clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, comunidade em geral) |
| | | Qualidade dos produtos e serviços, acima da concorrência |
| | | Reputação quanto a atendimento das questões sociais, ambientais e regulatórias |
| | Capacidade de inovação para atender as demandas potenciais dos clientes | |

2.3.2. Ferramental de Macedo – Soares (2002) para análise relacional (SNA)

O ferramental SNA é uma evolução do ferramental GI. De fato, apesar de preservar as características deste modelo, inclui os constructos pertinentes à análise relacional. Evidencia a formação da rede de relacionamentos a partir de uma empresa focal, a rede egocêntrica, denominada ego-rede. O modelo mantém as características genérico-integrativas do modelo anterior, enfatizando a importância da adequação estratégica (*strategic fit*) entre os fatores organizacionais e macro-ambientais, mas enfoca os relacionamentos que a empresa focal estabelece.

O ferramental também possui três componentes principais:

1. uma metodologia – que são uma série de passos para avaliar a adequação estratégica na ótica relacional;

2. um conjunto de listas de referência com os constructos e com indicadores relacionais pertinentes para capturar e a analisar os dados necessários às avaliações;

3. um modelo para auxiliar o mapeamento e a análise da rede estratégica e dos fatores relacionados à empresa focal (veja a Figura 5).

O ferramental SNA é fundamentado nos trabalhos de Gulati, Nohria & Zaheer (2000), Galaskiewicz & Zaheer (1999) e Knoke (2001), sendo as seguintes categorias de variáveis consideradas: estrutura da rede, composição da rede, tipos de laço e gerenciamento da rede. A descrição destas variáveis pode ser observada abaixo:

- Estrutura da Rede: Representa o padrão geral das relações no qual a empresa ou a indústria focal se insere. Conecta os atores do sistema descrevendo propriedades elementares, como: densidade da rede (números de laços existentes), escopo da rede, posição e centralidade, tipos e padrões dos laços, existência de orifícios estruturais quando parceiros estão conectados apenas por meio da empresa focal que pode explorar esta situação, equivalência estrutural (compartilhamento dos mesmos clientes ou dos mesmos tipos de laços).
- Composição da Rede: Expressa as características dos componentes da rede: identidade, status (riqueza em recursos), acessibilidade aos recursos e demais aspectos da indústria focal e de seus parceiros. Sua importância está relacionada ao fato de se poder identificar o tamanho e as fronteiras da rede;
- Tipos de Laço: Corresponde ao conjunto de regras e normas institucionalizadas que governa o comportamento relacional dos atores na rede, retratando a força das conexões e a natureza dos laços. Inclui contratos formais e entendimentos informais entre os parceiros, cujas implicações variam de acordo com o tipo de laço – colaborativo ou oportunístico, forte ou fraco, múltiplo ou simples.
- Gerenciamento da Rede: Corresponde aos fatores que coordenam a administração da rede e que permitem a análise no nível da empresa. Possui ênfase na administração da mudança. Os constructos relacionados são: o uso de mecanismos de governança corporativa, o

desenvolvimento de rotinas para compartilhamento de conhecimento entre empresas, realização de investimentos adequados aos relacionamentos da rede, a experiência com alianças, o desenvolvimento do processo de gestão de mudança à medida que a parceria evolui, a administração integrativa de conflitos (resolução de problemas em parceria) e adequação dinâmica dos múltiplos parceiros em termos de compatibilidade (estratégia operacional, cultura organizacional, estilo gerencial), e de complementaridade (inspirado em Kale *et al.* 2000).

A forma da organização sugere um sistema em equilíbrio quase perfeito, mas não perfeito, para propiciar a inovação na busca contínua do seu equilíbrio.

O modelo SNA mapeia os diversos tipos de relacionamentos – alianças estratégicas, identificando os laços significativos que permeiam a organização e os seus parceiros.

Na perspectiva relacional de Macedo – Soares (2002) no caso de empresas que atuam em alianças/ redes, a estratégia só pode ser considerada adequada quando capitaliza as forças constituídas não só pelos recursos internos da empresa e pelas condições organizacionais para alavancá-los, mas, também, pelos recursos reais e potenciais proporcionados pela rede de relacionamentos, reduzindo as fraquezas da empresa e de sua rede.

Conforme Gulati *et al.* (2000), no nível da empresa, cada uma dessas características pode ser considerada uma força ou uma fraqueza. No nível da indústria, as implicações da rede se apresentam como oportunidades e ameaças, reais ou potenciais. Como mencionado já na introdução, nesta pesquisa o foco da análise foi no nível da empresa.

No que diz respeito à metodologia de análise estratégica utilizando o modelo SNA, existe uma série de passos que permite a avaliação da adequação estratégica da empresa focal, além de permitir a realização de possíveis ajustes, caso a adequação estratégica não maximize o desempenho da organização analisada:

- 1) Caracterização da estratégia atual das empresas (estratégia explícita ou implícita). Utilizando-se da tipologia de Mintzberg (1998), complementando-a com os constructos de Fahey e Randall (1998);
- 2) Identificação dos fatores ambientais e dos atores estratégicos chave da rede de valor da organização, avaliando as suas implicações

estratégicas, no sentido de constituírem oportunidades e ameaças (reais e potenciais). Utilização dos constructos de Porter (1980) e Austin (1990), além de Brandenburger e Nalebuff (1997).

- 3) Identificação dos fatores organizacionais das empresas e de suas implicações estratégicas, no sentido de constituírem forças e fraquezas (reais e potenciais). Utilização dos constructos do modelo Macedo-Soares GI (2000) e de Vollman (1996);
- 4) Identificação e classificação das principais alianças estratégicas entre os diversos participantes da rede de valor da empresa. Utilização da tipologia adaptada de Macedo-Soares & Tahuata (2002);
- 5) Identificação e avaliação das implicações estratégicas das alianças e redes no nível da empresa. Utilização das listas de referências com os constructos e indicadores relacionais pertinentes, já descritos acima;
- 6) Avaliação do desempenho das empresas analisadas;
- 7) Considerando as características dos indicadores de desempenho e estratégia das empresas, é verificado se há capacidade de maximizar as forças e minimizar as fraquezas, tanto organizacionais quanto relacionais, com o objetivo de explorar as oportunidades e reduzir as ameaças criadas pelos atores estratégicos e fatores relacionais no nível da empresa;
- 8) Caso necessário, propor mudanças relacionais ou organizacionais, para assegurar uma melhor adequação estratégica dinâmica.

É importante ressaltar que, por se tratar de uma pesquisa cujo foco foi dado no nível da empresa, os passos 2 e 4 do modelo não serão utilizados na análise, já que abrangem o nível da indústria. O passo 7, por sua vez, foi adaptado para retratar a análise no nível da organização.

A seguir são apresentadas as listas de referencia, com os constructos relacionais, baseados no modelo SNA e também, os principais indicadores que serviram de base para a avaliação do desempenho das empresas selecionadas.

A Quadro 5 contém os principais constructos para a análise relacional no nível da empresa, a Quadro 6, os principais constructos para a análise relacional no nível corporativo da empresa focal e a Quadro 7, a composição dos indicadores de desempenho para a avaliação das empresas analisadas.

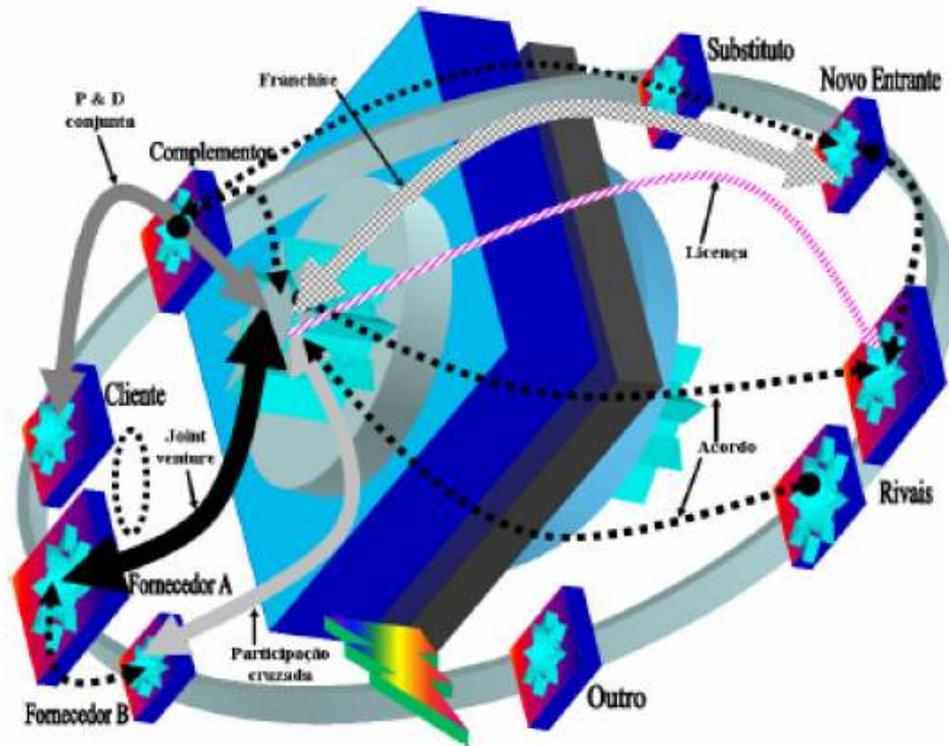


Figura 3: Modelo SNA (Macedo – Soares, 2002)

Quadro 4: Constructos para análise relacional – nível da empresa focal (Macedo – Soares, 2002).

| Variáveis/ Categorias de Constructos | Subconstructos | Indicadores | Implicações Estratégicas | Referência |
|--|---|--|---|--------------------------------|
| 1. ESTRUTURA DA REDE | Densidade da Rede (proporção de laços observados em relação ao número de conexões possíveis) | Alta/ Baixa | Força: alta densidade proporciona recursos informacionais extra aos membros Fraqueza: alta densidade pode "aprisionar" a empresa com laços de recursos indesejáveis | Gulati (1999); Knoke (2001) |
| | Escopo (grau de abrangência da rede, em termos de número de atores envolvidos, âmbito geográfico, etc) | Ampla/ Estreito Local/ Regional/ Global | Força: laços com vasto escopo geográfico melhoram o estado de alerta da empresa que, combinado com a capacidade de resposta, se traduz em desempenho superior | Zaheer & Zaheer (1997) |
| | Posição e Centralidade na Rede (um ator central participa em grande volume de relações com os demais membros da rede) | Central/ Periférica Similar/ Não Similar | Força: centralidade alta melhora o estado de "alerta" da empresa que, combinado com a capacidade de resposta, se traduz em desempenho superior | Zaheer & Zaheer (1997) |
| | | | Fraqueza: posição equivalente a outros atores em redes amplas constitui fraqueza potencial devido a maior competitividade e ao grau de exposição | Gulati et al (2000) |
| | | | Força: centralidade alta da empresa em sua rede pode ter influência significativa no seu desempenho | Galaskiewicz and Zaheer (1999) |
| | | | Força: a centralidade alta pode favorecer que a empresa focal "aprisione" clientes-chave, fornecedores e parceiros em geral, mantendo os competidores afastados e com isso, aumentando o seu próprio poder | Galaskiewicz and Zaheer (1999) |
| | | | Força: a possibilidade da empresa central acumular recursos, tais como informações sobre uma grande quantidade de nós, constitui uma vantagem competitiva | Galaskiewicz and Zaheer (1999) |
| | Tipo de Laço | Privado-Invisível/ Visível/ Público | Força: os laços privados/ invisíveis podem proporcionar informações inimitáveis, criando força potencial | Zaheer & Zaheer (1997) |
| | | | Força: as empresas se beneficiam não apenas de seus relacionamentos diretos, mas também de laços com os atores aos quais estão conectados (contato de segundo nível; laços indiretos) | Gulati & Gargiulo (1999) |
| | Padrão dos Laços | Direto/ Indireto | Força: vários laços (diretos e indiretos) com outras organizações podem aumentar a vantagem competitiva da empresa focal por inseri-la na confluência de múltiplos recursos | Galaskiewicz and Zaheer (1999) |
| | | | Fraqueza: intenção limitada do contrato de segundo nível pode implicar laços indiretos com potencial fraqueza | Gulati & Gargiulo (1999) |
| | | | Força: pode ser usado para identificar nichos de mercado onde as empresas têm mais probabilidade de obter informações estratégicas, que em caso contrário não teriam, com maior possibilidade de serem lucrativas | Galaskiewicz and Zaheer (1999) |
| | Equivalência Estrutural (extensão com que as empresas compartilham os mesmos clientes; atores são estruturalmente equivalentes quando mostram padrão de laços, diretos ou indiretos, idênticos ou bastante similares a todos os outros atores do sistema) | Equivalência/ Não Equivalência | | |
| Orifícios Estruturais (quando dois parceiros são conectados apenas através da empresa focal) | Existência/ Não Existência; Muitos/ Poucos | Força: um ator central adquire vantagens competitivas adicionais se aqueles com que possui relacionamentos diretos e indiretos não possuem relacionamentos uns com os outros, isto é, sua rede é rica em orifícios estruturais | Galaskiewicz and Zaheer (1999) | |
| | | Força: uma rede na qual uma empresa se aproveita de muitos orifícios pode proporcionar informações não redundantes | Galaskiewicz and Zaheer (1999) | |
| | | Força: uma empresa pode otimizar a sua rede aproveitando-se de oportunidades por meio da criação e manutenção de uma rede rica em orifícios estruturais | Galaskiewicz and Zaheer (1999) | |
| | | Fraqueza: empresas cuja rede tenha poucos orifícios estruturais, tende a adquirir menos competências competitivas | McEvily & Zaheer (1997) | |

(continuação):

| Variáveis/ Categorias de Constructos | Subconstructos | Indicadores | Implicações Estratégicas | Referência |
|--|---|---|---|---|
| 2. COMPOSIÇÃO DA REDE | Identidade da Empresa Focal | Nacionalidade: Multinacional/ Nacional; Forte/ Fraca; Favorável/ Desfavorável; Rica/ Pobre; Sucesso/ Fracasso | Força: o valor da identidade da empresa implica em vantagem competitiva | Gulati (1995) <i>apud</i> Gulati et al. (2000) |
| | Status da Empresa Focal | Porte: faturamento/ número de funcionários. Tipo, volume e quantidade de recursos essenciais ao setor e de recursos distintivos: raros, valiosos e inimitáveis; Sucesso/ Fracasso; Forte/ Fraca; Favorável/ Desfavorável; Rica/ Pobre | Força: o valor do status da empresa focal implica em vantagem competitiva | Gulati (1995) <i>apud</i> Gulati et al (2000) |
| | Status (papel genérico) do Parceiro | Ramo de atividade/ Setor industrial; Sucesso/ Fracasso; Forte/ Fraca; Favorável/ Desfavorável; Rica/ Pobre | Força: força potencial quando a empresa focal forma parceria com a empresa local que possui recursos valiosos | Gulati (1995b) |
| | | | Força: para não-participantes ou novos entrantes a rede não proporciona informações - privando-os de novas oportunidades | Westney (1993) <i>apud</i> Gulati et al (2000) |
| | | | Força/ Fraqueza: escolhas dos tipos de parceiros (compradores, fornecedores, parceiros de alianças) podem restringir ou ampliar as oportunidades de relacionamentos futuros disponíveis para a empresa focal | Gulati (1995b) <i>apud</i> Gulati et al (2000) |
| | Acesso aos Recursos da Empresa Focal | Ranking em termos de liderança; Perspectiva de crescimento; Difícil/ Fácil; Grau de acesso a recursos necessários e desejáveis | Força: redes podem proporcionar às empresas recursos e informações valiosas que permitam que elas ajam mais rapidamente que seus rivais, além de ter uma vantagem competitiva | Gulati (1999) |
| | | | Força: difícil acesso aos recursos da empresa focal inibe novos entrantes Fraqueza: difícil acesso aos recursos da empresa focal pode prejudicar ações conjuntas com os parceiros contra os rivais | Westney (1993) <i>apud</i> Gulati et al (2000) Gulati (1999) |
| Acesso aos Recursos dos Parceiros | Ranking em termos de liderança; Perspectiva de crescimento; Difícil/ Fácil; Grau de acesso a recursos necessários e desejáveis | Força: difícil acesso aos recursos dos parceiros inibe novos entrantes | Gulati (1999) | |
| | | Fraqueza: difícil acesso aos recursos dos parceiros pode prejudicar ações conjuntas com os parceiros contra os rivais | Westney (1993) <i>apud</i> Gulati et al (2000) | |
| 3. TIPOS DE LAÇOS | Força das Conexões (refere-se a intensidade de comprometimento ao parceiro; tipo de relacionamento ou frequência de interações. Normalmente não são simétricos, refletindo diferenciação de papéis e desequilíbrio de poder nas redes inter-organizacionais) | Forte/ Fraca; Favorece/ Não Favorece a Ordenação Oligopolística | Força/ Fraqueza: dependendo do produto fornecido por meio do laço - produtivo ou improdutivo, o tipo de laço pode ser uma força ou uma fraqueza | Dyer & Nobeoka (2000) |
| | | | Força: confiança e incentivos complexos contribuem para beneficiar todos os membros da rede | Dyer & Nobeoka (2000) |
| | | | Força: conexões muito fortes podem contribuir para a inimitabilidade de características relacionais positivas e, como consequência, para a vantagem competitiva | Dyer & Nobeoka (2000) |
| | | | Fraqueza: laços muito estreitos com clientes podem causar desvantagens para o desempenho | Dyer & Nobeoka (2000) <i>apud</i> Gulati et al (2000) |
| | Natureza dos Laços (dentro da indústria e através das indústrias cliente e fornecedora) | Colaborativa/ Oportunista; Múltipla/ Única | Força: a confiança, inerente aos laços colaborativos, reduz custos de transação | Gulati & Lawrence (1999) |

(continuação):

| Variáveis/ Categorias de Constructos | Subconstructos | Indicadores | Implicações Estratégicas | Referência |
|--|---|---|--|---|
| 4. GERENCIAMENTO DA REDE | Uso de Mecanismos de Governança | Existência/ Não Existência; Apropriado/ Não Apropriado | Força/ Fraqueza: mecanismos formais de governança podem ser fraquezas enquanto outros informais e decorrentes de auto-esforço de cada gestor podem ser forças | Kale et al (2000) |
| | Desenvolvimento de Rotinas de Compartilhamento Conhecimento | Alto Estágio de Desenvolvimento/ Baixo Estágio de Desenvolvimento | Força: a formação de capacitação em alianças pode ser um recurso significativo devido aos crescentes desafios associados à gestão de redes de alianças | Dyer & Singh (1998) |
| | Realização de Investimentos Específicos | Volume de Investimentos Adequado/ Volume de Investimentos Inadequado | Força: a formação de capacitação em alianças pode ser um recurso significativo devido aos crescentes desafios associados à gestão de redes de alianças | Dyer & Singh (1998) |
| | Desenvolvimento de Processo de Gestão de Mudança da Rede | Alto Estágio de Desenvolvimento/ Baixo Estágio de Desenvolvimento | Força: a formação de capacitação em alianças pode ser um recurso significativo devido aos crescentes desafios associados à gestão de redes de alianças | Dyer & Singh (1998) |
| | Experiência com Alianças Múltiplas | Existência/ Inexistência; Extensa/ Não Extensa; Com Qualidade/ Sem Qualidade; Tempo de Experiência | Força: com a experiência, as empresas são capazes de extrair maiores benefícios das alianças | Deutsch (1969) <i>apud</i> Kale et al (2000) |
| | Processos e Competências para a Gestão de Conflitos entre Múltiplos Parceiros | Integrativo/ Unilateral/ Perde-Ganha | Força: resolução conjunta de problemas contribui para a criação de um capital relacional e informacional | Geringer (1988) <i>apud</i> Kale et al (2000) |
| | | | Fraqueza: o uso de técnicas destrutivas de resolução de conflitos (dominação, coerção) é contraproducente | Kale et al (2000) |
| Processos e Competências para o Gerenciamento de Conflitos entre Múltiplos Parceiros | Alta Compatibilidade/ Baixa Compatibilidade; Alta Complementariedade / Baixa Complementariedade | Força: compatibilidade está associada ao sucesso das alianças | Harrigan (1998) <i>apud</i> Kale et al (2000) | |
| | | Força: complementariedade aumenta as chances de sucesso das alianças | Harrigan (1998) <i>apud</i> Kale et al (2000) | |

Quadro 5: Constructos para a análise relacional – nível corporativo da empresa focal.

| Categories | Constructos | Indicadores |
|--------------------------|---|--|
| 1. Estrutura da Rede | 1.1 Densidade | Alta / Baixa |
| | 1.2 Escopo | Local / Regional / Nacional / Global |
| | 1.3 Posição e centralidade | Central / Intermediária / Periférica |
| | 1.4 Oficinas estruturais | Existência / Inexistência; Muitos / Poucos |
| | 1.5 Tipo de laço | Invisíveis (privados) / Visíveis |
| | 1.6 Equivalência estrutural | Equivalência / Não equivalência |
| | 1.7 Padrão dos laços | Diretos / Indiretos |
| 2. Composição da rede | 2.1 Identidade da empresa focal | Forte / Fraca; Favorável / Desfavorável; Rica / Pobre |
| | 2.2 Status da empresa focal | Forte / Fraca; Favorável / Desfavorável; Rica / Pobre |
| | 2.3 Identidade (papel genérico) dos parceiros | Forte / Fraca; Favorável / Desfavorável |
| | 2.4 Status dos parceiros | Forte / Fraca; Favorável / Desfavorável |
| 3. Modalidade dos laços | 3.1 Força das conexões | Forte / Fraca |
| | 3.2 Natureza dos laços | Colaborativa / Oportunística |
| 4. Gerenciamento da rede | 4.1 Uso de mecanismos de governança | Apropriado / Não apropriado |
| | 4.2 Desenvolvimento de rotinas de compartilhamento de informações inter-firmas | Alto estágio de desenvolvimento / Baixo estágio de desenvolvimento |
| | 4.3 Investimentos em relacionamentos específicos | Nível adequado / Nível inadequado |
| | 4.4 Experiência com múltiplas alianças | Extensa / Não extensa; Com qualidade / Sem qualidade |
| | 4.5 Processos e competências para gestão de conflitos entre múltiplos parceiros | Integrativo / Unilateral ou perde-ganha |
| | 4.6 Processos e competências para gestão da adequação dinâmica de múltiplos parceiros | Alta compatibilidade / Baixa compatibilidade; Alta complementaridade / Baixa |

Quadro 6: Composição dos indicadores de desempenho para a avaliação das empresas do setor de telecomunicações.

| Indicadores de Desempenho | Composição/ Detalhamento |
|----------------------------------|---|
| Índice de Cobertura | Total de municípios que são atendidos com infra-estrutura de rede de telecomunicações |
| Portabilidade | Proporção entre terminais doados e terminais recebidos (quantidade de terminais recebidos/ quantidade de terminais doados) |
| ARPU | Receita média por usuário que está na base de clientes da operadora |
| Churn | Índice de cancelamentos. Termo usado para descrever a taxa de giro de assinantes de um serviço ou produto |
| Receita Líquida Operacional | Receita oriunda da prestação de serviços de telecomunicações considerando as deduções da receita bruta (ex: descontos incondicionais) |
| EBITDA (R\$ mil) | Ganhos antes do resultado financeiro, impostos, depreciação e amortização |
| Market – Share | Percentual de clientes que a empresa possui com relação à indústria e aos demais <i>players</i> |
| Índice de Reclamação de Clientes | Quantidade de reclamações de clientes em um período de tempo pré-determinado por 1.000 assinantes |

3

Metodologia de Pesquisa

3.1.

Tipo de Pesquisa

Este capítulo tem por objetivo apresentar o tipo de pesquisa desenvolvida, bem como descrevê-la e conceituá-la, além de identificar os critérios utilizados para a escolha dos sujeitos pesquisados, para a coleta e o tratamento dos dados, assim como as limitações inerentes aos métodos utilizados.

Existem várias taxionomias de tipos de pesquisas, conforme os critérios dos autores. Segundo Gil (1991) e Vergara (2007), a metodologia de pesquisa pode ser caracterizada segundo dois critérios básicos: quanto aos fins ou objetivos e quanto aos meios ou procedimentos.

Quanto aos fins, em relação à inclusão dos constructos da dimensão relacional no modelo de análise estratégica, esta pesquisa pode ser classificada como exploratória, já que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o assunto.

Porém, no que se refere às empresas analisadas, a presente pesquisa pode ser considerada como descritiva, já que expõe características de uma determinada população ou de um determinado fenômeno – o impacto das alianças/ redes estratégicas no nível da organização – bem como, estabelece relações entre as variáveis e se preocupa em definir a sua natureza. Não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

A linha epistemológica desta pesquisa pode ser considerada neopositivista, uma vez que se utiliza de fatos e dados e também considera como relevantes as percepções mais subjetivas, obtidas através de questionários semi-estruturados e entrevistas.

Quanto aos meios, trata-se de um estudo de casos múltiplos, onde o circunscrito são quatro empresas do setor de telecomunicações -Embratel, Oi, Vivo e TIM.

O método estudo de caso “... não é uma técnica específica. É um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado” (GOODE & HAT, 1996, p.422). De outra forma, Tull (1976, p.323) afirma que “um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular” e Bonoma (1985, p.203) coloca que “o estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial.”.

Para Yin (1989, p.23), “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde as múltiplas fontes de evidência são utilizadas”. Ainda de acordo com Yin (1994) esse método é apropriado quando a pergunta a ser respondida engloba as seguintes características: “qual”, “como” ou “por que”; o investigador possui pouco controle sobre os eventos; e o foco da pesquisa é um fenômeno contemporâneo num contexto real.

Para suportar a pesquisa, foi realizado um levantamento documental, com uma pesquisa bibliográfica, com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, teses, dissertações, artigos publicados, isto é, material acessível ao público em geral.

De acordo com os roteiros genéricos de pesquisa propostos por Gil (1991) e Yin (2002), adotados e adaptados por Tauhata (2002) e Gouvêa (2008), o estudo de caso possui as seguintes fases (Figura 6):

- a) Fase 1 – Definição do Problema
- b) Fase 2 – Preparação e Coleta dos Dados
- c) Fase 3 – Análise Inicial
- d) Fase 4 – Análise Final e Conclusões
- e) Fase 5 – Relatório

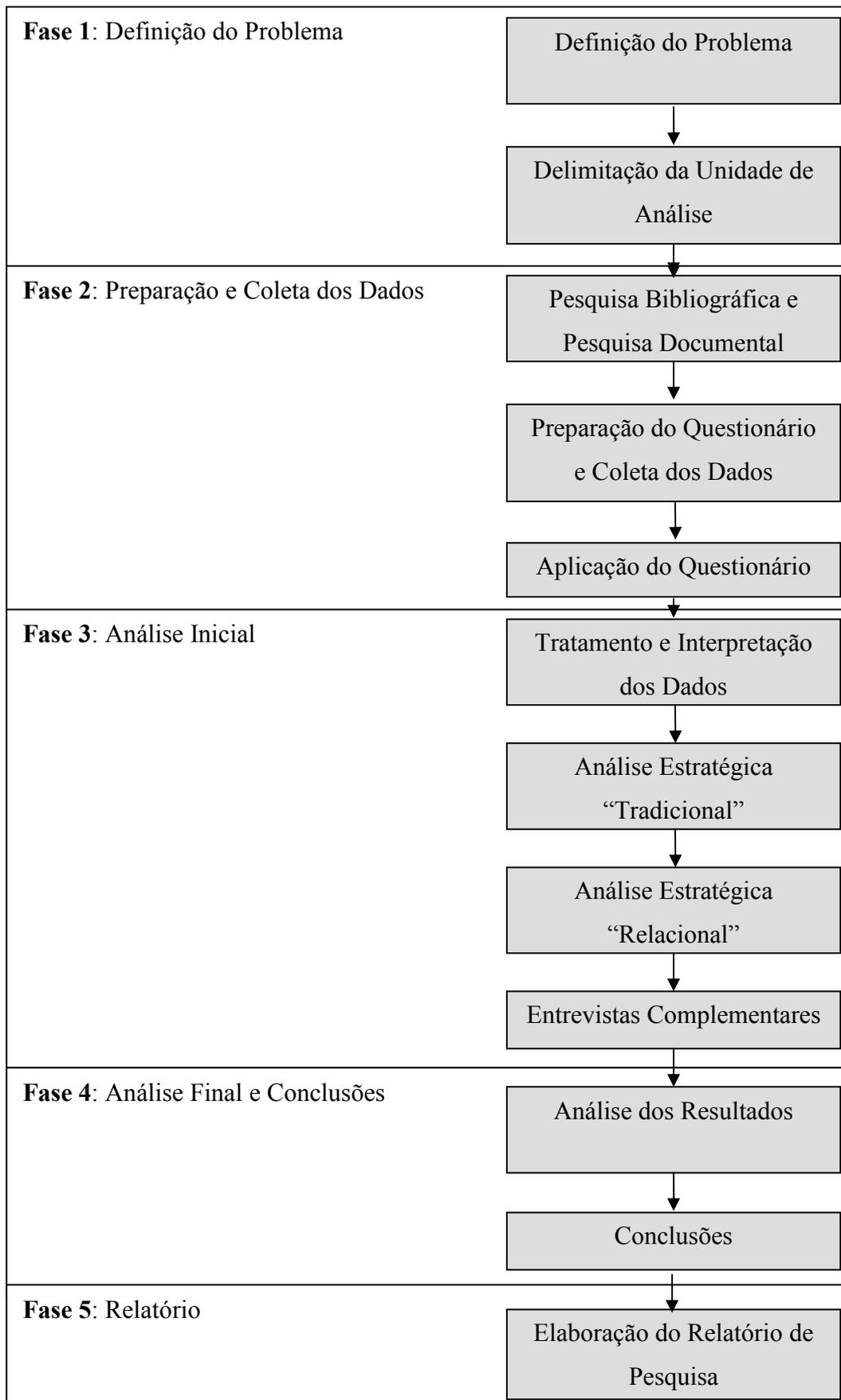


Figura 4: Fases da Pesquisa

As descrições das fases pertinentes à elaboração da pesquisa, são apresentadas abaixo:

Fase 1: Definição do Problema

- Definição do problema da pesquisa, através da formulação da pergunta a ser respondida.
- Delimitação da unidade de análise, através da definição dos objetos de estudo, bem como o período de análise e os limites para a coleta de dados. As empresas escolhidas foram: Embratel, Vivo, TIM e Oi. Um maior detalhamento sobre a seleção dos sujeitos será apresentado no item 3.2 desta seção.

Fase 2: Preparação e Coleta dos Dados

- Revisão bibliográfica na área de gestão estratégica para aprofundar os conhecimentos referentes às alianças e redes estratégicas e aplicá-los ao setor de telecomunicações.
- Pesquisa documental tomando como base os constructos e os indicadores relacionados no referencial teórico, em conjunto com o aprofundamento dos conhecimentos na indústria de telecomunicações, visando à elaboração de um questionário semi-estruturado que servirá como base para a coleta dos dados primários.
- Teste do questionário para a identificação de possíveis falhas.
- Aplicação do questionário para capturar as percepções dos profissionais selecionados, quanto às implicações das alianças e redes estratégicas na conduta e no desempenho de cada empresa estudada.

Fase 3: Análise Inicial

- Tratamento e interpretação dos dados, com base nos questionários aplicados e interpretação dos resultados.
- Com base no referencial teórico, na pesquisa documental e nos levantamentos de campo (através de questionários e entrevistas), análise estratégica “tradicional” da Embratel, Vivo, TIM e Oi utilizando o modelo de Macedo – Soares (2001)

- Com base no referencial teórico, na pesquisa documental e nos levantamentos de campo (através de questionários e entrevistas), análise estratégica “relacional” da Vivo, Embratel, TIM e Oi utilizando o modelo de Macedo – Soares SNA (2002)
- De acordo com as respostas às perguntas abertas do questionário aplicado, foram realizadas algumas entrevistas complementares, com alguns executivos – chave das empresas estudadas e das empresas parceiras, com o objetivo de confirmar as percepções não validadas e complementar a coleta de dados.

Fase 4: Análise Final e Conclusões

- Confrontação dos resultados da análise estratégica “tradicional” com a análise “relacional” visando à identificação de novos subsídios para a gestão estratégica da empresa.
- Evidenciar relações entre o fenômeno estudado, outros fatores e a teoria, proporcionando respostas às questões investigativas.
- Regate das questões centrais e intermediárias, de acordo com a pertinência dos dados coletados à luz das perguntas formuladas, de forma a atingir o objetivo da pesquisa, tendo em vista as limitações dos métodos empregados.
- Conclusão: Síntese do que foi pesquisado e discutido nos capítulos anteriores, bem como sobre os resultados obtidos. Resgate da pergunta – problema e contraposição com os resultados obtidos em termos de solucionar o problema, ressaltando o quanto o objetivo foi atingido e quais foram as limitações encontradas. Por fim, sugestões e recomendações para os tomadores de decisão das empresas analisadas, bem como para as futuras pesquisas a serem realizadas.

Fase 5: Relatório

- Elaboração do relatório final de pesquisa, na forma de dissertação de mestrado, apresentando todas as etapas da pesquisa, os resultados obtidos, as conclusões e discussões.

3.2. Unidades de Análise e Sujeitos

3.2.1. Empresas Focais

Foram selecionadas quatro empresas do setor de telecomunicações – Embratel Vivo, TIM e Oi, de acordo com a sua relevância na indústria, com o grau de participação de mercado e também pelo fato de as quatro empresas estarem alinhadas com a tendência do setor, ou seja, inovação e oferta de produtos convergentes.

A Vivo e a Oi possuem foco em serviços inovadores, com destaque para a Oi em termos de serviços convergentes, enquanto a Embratel e a TIM vêm se posicionando no setor, buscando posição de relevância neste tipo de segmento.

Para a primeira etapa do levantamento, foram enviados questionários por meio eletrônico para os profissionais de níveis executivo, gerencial e técnico, que possuem algum tipo de envolvimento, seja este direto ou indireto, com a área que é responsável por formular e implantar a estratégia da empresa na qual trabalham.

Com o objetivo de aprofundar as percepções extraídas dos questionários, também foram realizadas algumas entrevistas de campo individuais com membros das quatro empresas estudadas.

A segunda etapa da pesquisa contemplou a realização de entrevistas individuais com executivos da alta administração, considerando o tempo de experiência do profissional e o seu grau de envolvimento com as áreas que determinam as diretrizes estratégicas da empresa, foram selecionados aqueles que possuíssem mais de cinco anos de casa e que tivessem participação direta no planejamento estratégico da organização.

Foi utilizado um conjunto de respostas, de acordo com o critério de tipicidade. Neste caso, o pesquisador está interessado na opinião (ação, intenção) de determinados elementos da população, mas não na representatividade da mesma (MARKONI & LKATOS, 1990 p.47 *apud* GOUVÊA, 2008).

A identidade dos respondentes foi preservada, de forma que apresentamos abaixo somente alguns dados pertinentes a amostra analisada.

Quantidade de questionários enviados (somando todas as empresas) = 70

Quantidade de questionários respondidos (somando todas as empresas) = 30

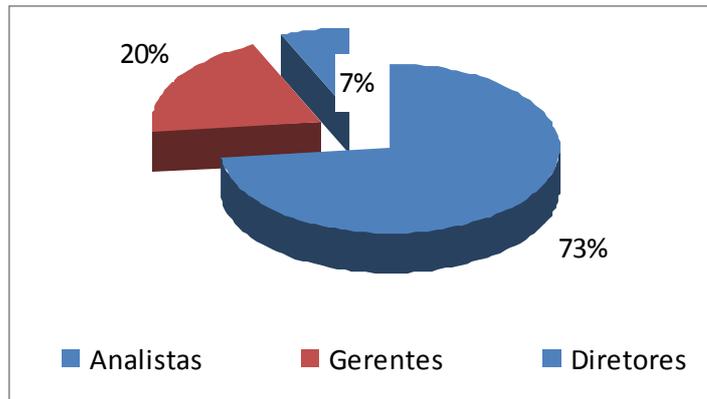


Figura 5: Distribuição de cargo por respondentes da pesquisa

3.3.

Coleta de dados

Os dados foram coletados através dos seguintes meios:

- Pesquisa bibliográfica/ documental
- Investigação telematizada
- Levantamento de percepções por meio de questionário aos profissionais da Vivo, da Tim, da Embratel e da Oi
- Levantamento de percepções complementares por meio de entrevistas focalizadas com executivos-chave e com funcionários das empresas analisadas
- Observação participativa com empregados das empresas estudadas (Vivo, TIM, Embratel e Oi) e através do próprio pesquisador

Para a análise dos dados coletados, partiu-se de um cruzamento das várias fontes de informação (questionários, documentos, depoimentos) e de uma observação simples, onde é mantido certo distanciamento do grupo ou da situação que se tenciona estudar: o espectador é não interativo. Tal procedimento foi adotado visando a garantir a consistência das informações e das inferências realizadas.

3.3.1. Pesquisa bibliográfica/ documental

Foi realizada coleta de material em diversas fontes, como jornais, revistas (especializados ou não), livros, dicionários, estudos passados, teses, dissertações e artigos científicos. Procurou-se obter informações de período recente, ou seja, com uma defasagem máxima de quatro anos (desde 2005).

Para se obterem dados sobre o contexto da indústria, foram feitas consultas a bibliotecas, bancos de dados, periódicos das empresas, publicações de várias instituições, dentre outras. Em relação às empresas, foram utilizados dados de amplo domínio público, o que preservou-lhes a confidencialidade, não existindo o uso de qualquer informação privilegiada ou sigilosa.

3.3.2. Pesquisa telematizada

Para complementar a pesquisa, foram consultados diversos portais eletrônicos, com a realização de *download* dos arquivos pertinentes que se encontravam disponíveis:

- Strategy Research – www.strategy-research.com
- Projeto Maxwell – PUC RJ - <http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/>
- Site da Anpad – <http://www.anpad.org.br/>
- Coppead – <HTTP://joomla.coppead.ufrj.br>
- Capes - <http://www.periodicos.capes.gov.br/portugues/index.jsp>
- Wikipédia - <http://pt.wikipedia.org/wiki/Telefonia>
- *Website* corporativo da Oi, da Vivo e da TIM
- Anatel - <http://www.anatel.gov.br/>
- Teleco - <http://www.teleco.com.br/>

Um detalhamento maior se encontra disponível na bibliografia deste trabalho.

3.3.3. Aplicação de questionário

Foi aplicado um questionário predominantemente estruturado, com perguntas abertas e fechadas, para os profissionais das quatro empresas estudadas.

As perguntas fechadas foram estruturadas de acordo com a escala Likert 1-5, mas também foram utilizadas questões de múltipla escolha (sim/ não).

As perguntas do questionário foram desenvolvidas com base nos constructos e nos indicadores relacionados no referencial teórico estabelecido.

O questionário foi elaborado em 8 partes: (1) Definição da estratégia adotada pela empresa estudada; (2) Participação da empresa em redes e alianças estratégicas; (3) Informações sobre a estrutura das redes/ alianças formadas; (4) Composição das redes/ alianças; (5) Conteúdo relacional e os tipos de laços existentes; (6) Implicações estratégicas das alianças e redes no nível da empresa; (7) Fatores Organizacionais; (8) Alianças Internacionais. A versão original é apresentada no apêndice I.

O questionário foi submetido a testes prévios para assegurar sua confiabilidade e consistência através do julgamento de alguns funcionários das empresas participantes. Pretendeu-se com isso, assegurar o entendimento dos objetivos do trabalho e a ausência de ambigüidade nas interpretações. Os profissionais selecionados não foram incluídos na amostra utilizada nesta pesquisa.

Após a realização dos testes, o questionário foi revisado e enviado aos respondentes através de email.

A metodologia utilizada para a elaboração e aplicação do questionário baseou-se na proposta de Macedo-Soares & Neves (2000), representada na figura 8:

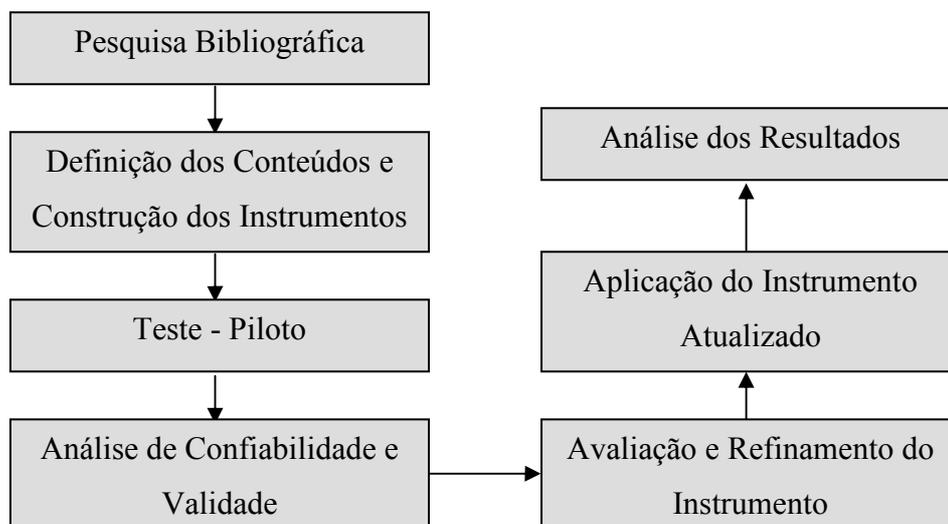


Figura 6: Metodologia para o desenvolvimento e avaliação de questionário – Macedo-Soares & Neves (2002)

3.3.4. Levantamento Diferenciado Complementar - Entrevistas

Visando a checar as respostas obtidas através da aplicação dos questionários e complementar a coleta de dados, foram realizadas algumas entrevistas de caráter mais informal com algumas pessoas da amostra.

A entrevista segundo Vergara (2007), é um procedimento no qual o pesquisador faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde. A entrevista informal ou aberta é quase uma “conversa jogada fora”, mas com um objetivo específico: coletar os dados de que o pesquisador necessita. Já a entrevista focalizada – que foi adotada nesta pesquisa – também é tão pouco estruturada quanto a informal, porém o pesquisador não pode deixar que o seu entrevistado “navegue pelas ondas de múltiplos mares”; antes, apenas um assunto deve ser focalizado.

Todas as entrevistas realizadas foram gravadas, sendo que para a parte mais relevante de cada uma delas, foram realizadas anotações, todo o processo com a devida autorização do entrevistado.

Depois de transcritas, as entrevistas foram apresentadas aos entrevistados a fim de que os mesmos pudessem validá-las ou fazer as alterações que julgassem necessárias.

O roteiro das entrevistas encontra-se disponível no Apêndice II desta pesquisa.

3.3.5. Observação participativa

Considerando que essa pesquisadora trabalha em uma das empresas pesquisadas, a Oi e, já trabalhou em outra, a Vivo; as suas percepções pessoais relativas às empresas e sobre a indústria de telecomunicações também foram incorporadas.

3.4. Tratamento dos dados

Foram coletados dados quantitativos e qualitativos, nesta etapa do trabalho, o objetivo foi preparar os dados para uma análise posterior. Nesta fase, ocorreu a identificação de possíveis inconsistências e/ ou incoerências. Sendo identificadas, foram realizadas as devidas retificações por meio de ajustes ou exclusões.

São diversas as formas para se tratarem os dados quantitativos coletados; foi utilizado o processo de classificação, de codificação e de tabulação dos resultados.

Toda a amostra foi dividida em partes, de acordo com algum critério ou fundamento, em seguida estas partes foram redistribuídas conforme algumas classes ou categorias para posteriormente serem quantificadas.

Foram analisadas separadamente as perguntas referentes a constructos semelhantes (EISENHARDT & GRAEBNER, 2007 *apud* OZCAN & EISENHARDT, 2009) e foram utilizados todos os dados de respostas obtidas com o questionário, sem qualquer tipo de réplica ou alteração, visando a preservar a integridade das informações (EISENHARDT, 1989; YIN, 1994).

Foram relacionados os dados coletados, a literatura e a teoria, antes de se fazer a efetiva análise entre a teoria e a prática (OZCAN & EISENHARDT, 2009).

Para Eisenhardt (1998), a interação entre a teoria e os dados coletados ajuda a construir definições e medidas, ou seja, relacionar de forma mais eficiente a teoria com a prática.

Já a tabulação consiste na disposição gráfica dos dados obtidos. Utilizaram-se de métodos e estatística descritiva (médias e distribuição de frequência) para popular as tabelas, os gráficos e os outros modelos utilizados nesta a análise.

Através destes modelos, foram comparadas as diversas interações possíveis (MILES & HUBERMAN, 1994), ressaltando as similaridades e as diferenças entre as respostas, de forma separada e combinada, entre as quatro empresas analisadas.

As respostas referentes às questões dissertativas foram analisadas integralmente, para tanto foi utilizada a análise de conteúdo, uma vez que este método permite que a estrutura seja desmontada, assim como os elementos que a

compõem para que se esclareçam as suas diferentes características e se possibilite a extração de seu significado (LAVILLE & DIONE, 1999 *apud* GOUVÊA, 2008). Esta técnica possibilita a complementaridade dos dados obtidos nas análises descritivas (MORSE, 1994 *apud* GOUVÊA, 2008).

Vale ressaltar que, assim como na pesquisa dedutiva nossas proposições estão baseadas nas evidências, mas não explicam perfeitamente os casos analisados (SUTTON & CALLAHAN, 1987).

3.5. Limitações metodológicas

Como foi realizado um estudo de caso sobre quatro empresas do setor de telecomunicações, os dados obtidos não podem servir de inferência sobre toda a indústria. As características de cada empresa, contudo, podem contribuir para o estudo proposto.

Outra limitação foi em relação à quantidade de pessoas: é possível que os grupos selecionados não tenham sido os mais representativos do universo, visto que o corpo de funcionários de cada empresa estudada é muito grande e também por causa da escassez de tempo, o que tornaria a pesquisa inviável operacionalmente.

Para evitar que isto prejudicasse a coleta de dados, a amostra de sujeitos foi escolhida de forma a representar adequadamente os profissionais mais envolvidos direta ou indiretamente com o planejamento estratégico de cada empresa.

Em relação à aplicação dos questionários, segundo Gil (1987), é possível se obter desvios nas respostas em função de situações de defesa dos respondentes, o mesmo pode acontecer nas entrevistas.

Devido aos fatores exógenos como, por exemplo, o grau de ansiedade dos participantes, o nível de pressão no trabalho, a cultura/ clima organizacional, posição na hierarquia, erros de interpretação, entre outros, é possível se obter dados muito subjetivos durante a realização das entrevistas, o que pode gerar distorções nos resultados.

Além disso, os entrevistados podem fornecer respostas falsas, que não refletem as suas opiniões reais, de forma consciente ou inconsciente. Também alguma falha na habilidade do entrevistador pode influenciar as respostas dos

entrevistados ou não lhes transmitir a confiança necessária para que eles exponham seus reais sentimentos (VERGARA, 2007).

Ao se confrontarem as respostas dos questionários e os depoimentos colhidos nas entrevistas com os resultados da pesquisa documental, parte do problema foi superado, já que este método funcionou como uma espécie de checagem.

Para o processo de coleta de dados na pesquisa documental, vale ressaltar a impossibilidade de divulgação de informações confidenciais sobre qualquer empresa e escassez de literatura orientada às alianças e redes estratégicas no setor de telecomunicações.

Tendo em vista que as quatro empresas são organizações de capital aberto, e possuem diversas informações publicadas, foi possível se obterem alguns dados estratégicos, como metas, balanços patrimoniais, desempenhos operacional e financeiro, e mensagens dos acionistas. Estas informações foram consideradas suficientes para prosseguir com o estudo.

Outro aspecto seria no que diz respeito à própria história de vida da pesquisadora, principalmente devido ao fato de ela trabalhar em uma das organizações estudadas, o que faz com que ocorra certa influência pessoal na seleção e interpretação dos dados. Contudo, procurou-se certo distanciamento, a fim de não inferir nos resultados, embora se admita a inexistência da neutralidade científica.

A triangulação dos métodos – que consiste em uma investigação documental, levantamento de percepções por meio de questionários, entrevistas e vistas *in loco* com observação direta, permitiu superar grande parte das limitações da cada método individual, garantindo consistência para a formulação de conclusões.

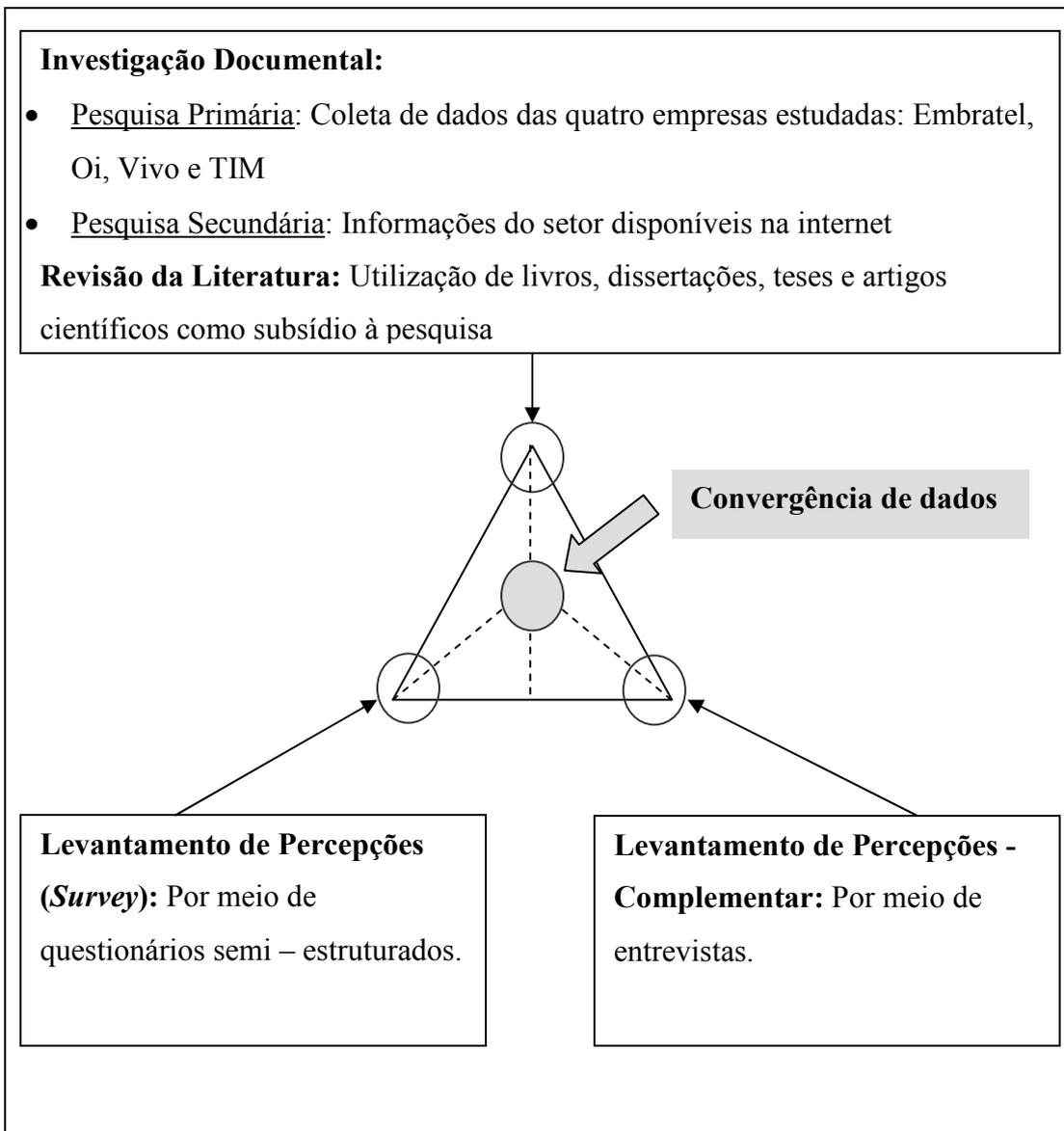


Figura 7: Triangulação dos Métodos – Fonte: Yin (2005)

4 Resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados do estudo. De forma a auxiliar com uma melhor compreensão sobre os dados apurados, é realizada inicialmente uma breve análise sobre o mercado de telecomunicações no Brasil, enfatizando a privatização do setor, o papel do órgão regulador, a telefonia fixa e a telefonia móvel, confrontando sempre que possível, com o mercado de telecomunicações no contexto global

Por fim, é apresentado o perfil das empresas estudadas, descrevendo as suas características, assim como os resultados da pesquisa conforme as perguntas presentes nos questionários aplicados.

Vale ressaltar, que a análise correspondente às empresas Embratel e Vivo estão fortemente baseadas no estudo de Gouvêa (2008), que aborda o impacto das alianças e redes no nível da indústria.

4.1. O mercado de telecomunicações no Brasil

4.1.1. Histórico

No início da década de 60, quando ainda vigorava a Constituição de 1946, cabia à União, aos Estados e aos Municípios a exploração dos serviços de telecomunicações.

Havia então, cerca de 1.200 empresas telefônicas no país e sem compromisso com as diretrizes de desenvolvimento e integração nacional.

Em 1972, ocorreu a primeira mudança nesse cenário, foi criada a Telebrás, que iniciou o processo de absorção das diversas empresas que prestavam serviços telefônicos.

A Telebrás, que detinha cerca de 90% da planta de telecomunicações existente no país e atuava em uma área onde viviam mais de 90% da população,

explorou os serviços públicos de telecomunicações até o processo de privatização ocorrido em 1998.

A reforma estrutural ocorrida do setor no Brasil partiu da constatação de que o modelo então vigente, essencialmente monopolista e não diversificado, gerou uma regulamentação não compatível com a nova realidade mundial, ditada por forças inter-relacionadas como a globalização da economia, a evolução tecnológica e a rapidez das mudanças no mercado e nas necessidades dos consumidores.

Desta forma, tinha por objetivo flexibilizar o modelo brasileiro de telecomunicações, eliminando a exclusividade da concessão para exploração dos serviços públicos a empresas sob controle acionário estatal e buscando introduzir o regime de competição na prestação desses serviços, visando, em última análise, ao benefício do usuário e ao aumento da produtividade da economia brasileira.

Um novo modelo institucional começou então a ser concebido buscando adequar a estrutura do setor ao novo cenário que se pretendia para o Brasil, tendo como referência os direitos dos usuários dos serviços de telecomunicações e o incentivo ao aumento da participação de capitais privados, nacionais e estrangeiros.

Em linha com esses objetivos, o governo estabeleceu metas de expansão do sistema, traduzidas na ampliação da oferta de acessos aos diferentes serviços.

Em setembro de 1995, o novo modelo foi implantado no país, tendo como referência os direitos dos usuários, que para tanto deveria assegurar:

- A busca do acesso universal aos serviços básicos de telecomunicações;
- O aumento das possibilidades de oferta de serviços, em termos de quantidade, diversidade, qualidade e cobertura territorial;
- A possibilidade de competição justa entre os prestadores de serviços;
- Preços razoáveis para os serviços de telecomunicações.

A segunda etapa da reforma foi consolidada em 1997, com a conseqüente criação do órgão regulador. O objetivo dessa etapa foi alterar profundamente o modelo brasileiro, de forma que a exploração dos serviços mudasse da condição de monopólio para a de competição e o Estado passasse da função de provedor para a de regulador dos serviços e indutor das forças de mercado. Buscava a

competição na exploração dos serviços e a universalização do acesso aos serviços básicos.

Com base na definição desses aspectos, bem como nas lições aprendidas da experiência de outros países, no conhecimento dos requisitos tecnológicos associados à implantação da competição no setor de telecomunicações e na situação específica desse setor no Brasil, foram explicitadas três questões fundamentais que fizeram parte do arcabouço regulatório:

- A existência de um organismo regulador independente;
- As regras básicas para a justa competição;
- O mecanismo de financiamento das obrigações de serviço universal.

A passagem da condição de mercado monopolista para o novo cenário pretendido tinha como pressuposto, para ser viabilizada, a existência de um órgão regulador que seria a peça chave para inspirar a confiança dos investidores na estabilidade das regras para o mercado. Uma entidade dotada de competência técnica e de independência decisória inspiraria confiança; ao contrário, uma organização sem autonomia gerencial, com algum tipo de dependência restritiva ou sem capacidade técnica, geraria desconfiança e, conseqüentemente, afastaria os investidores.

4.1.2. Análise do setor

É notório que o contexto nacional e internacional das telecomunicações evoluiu muito nestes últimos dez anos desde que foi estabelecido o modelo atualmente vigente.

Apesar do sucesso deste modelo, a estrutura social do país associado ao ambiente dinâmico e à própria evolução do modelo de negócios conclama por atualizações no sistema regulatório.

Neste sentido, a Agência Nacional de Telecomunicações - Anatel vem estudando possíveis atualizações no marco regulatório do setor de maneira a adequá-lo a este novo contexto. Dentre os itens considerados nos estudos, podem-se citar as questões da convergência regulatória observada no mundo todo e da massificação do acesso em banda larga, entre diversos outros.

Destacam-se ainda, as competências da Anatel na adoção de medidas no sentido de impedir a monopolização do mercado, reprimir as infrações à ordem econômica, assegurar o uso eficiente do espectro radioelétrico, bem como de qualquer outro meio natural limitado que seja utilizado na prestação de serviços de telecomunicações brasileiro no contexto internacional.

Contudo, fundamentado nos pilares de competição e universalização, o setor de telecomunicações brasileiro se consolidou como o principal mercado latino-americano e assumiu relevância mundial, sendo:

- O 5º maior mercado móvel no mundo, atrás do Japão, Rússia, EUA e China;
- O 6º maior mercado de fixo mundial, após Índia, Alemanha, Japão, EUA e China;
- O 10º maior mercado de internet no mundo, 2º maior das Américas (atrás dos EUA).

No entanto, o Brasil é formado de extremos, o que dificulta a rentabilização do modelo de negócios.

Segundo relatórios de mercado, a região urbana com as classes mais ricas (A e B) soma 21 milhões de pessoas e as mais pobres (C/D e E), 128 milhões. Na região rural, são, respectivamente, 1 milhão de mais ricos (A e B) e 27 milhões de pobres (C/D e E).

Transposto esse quadro, em termos de comunicações, o âmbito urbano brasileiro está assistido com serviços sofisticados para as classes mais ricas (A/B) e com soluções criativas, como a do celular pré-pago para as mais pobres (C/D e E). Para a região rural, as classes ricas (em torno de 1 milhão de pessoas) só conseguem obter serviços mais caros via satélites, já que o acesso a estas localidades é mais complicado.

Em 2007, 77% dos domicílios tinham acesso aos serviços telefônicos – fixos ou móveis, consolidando os 83,1% dos domicílios na zona urbana e 42,3% na rural, é importante ressaltar que em 1998, ano da privatização, apenas 32% dos domicílios tinham acesso aos serviços. Houve um aumento de 140,6% no período.

Ainda assim, o desafio real é como levar as comunicações às classes menos favorecidas, urbanas ou rurais. O ambiente pobre urbano (128 milhões de pessoas) é propício para se beneficiar com subsídios para o consumidor final. Já no ambiente rural (cerca de 28 milhões de pessoas), as telecomunicações estão

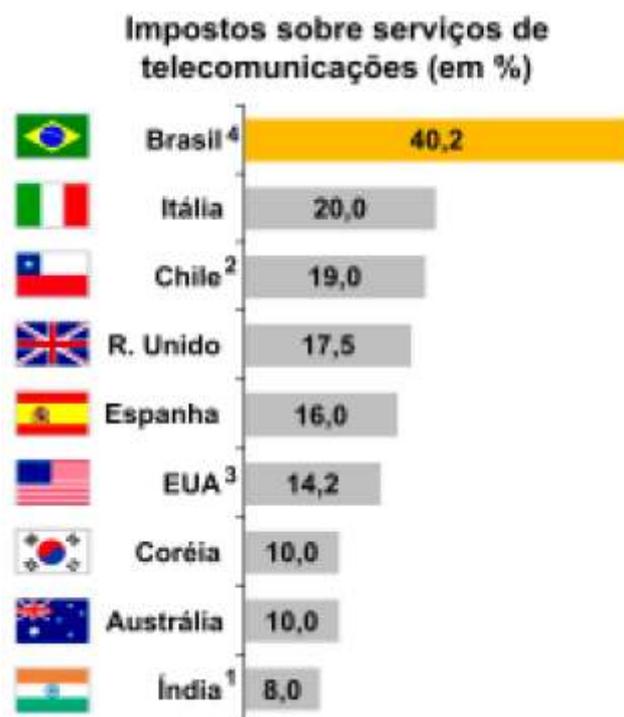
disponíveis (localidades de até 100 habitantes têm um ponto de comunicação) para a população. Esta, porém, em sua maioria, é tão pobre que não tem renda suficiente para usufruir o serviço.

Pontos coletivos de utilização de serviços e implementação de políticas de Estado são necessários para expandir as comunicações, caso se queira levá-las às classes menos favorecidas. É sabido que em países modernos ocorre forte correlação entre a redução da pobreza e a primazia dada pela educação, algo que as comunicações podem ajudar.

Além dos fatores citados acima, outros contribuem para o estrangulamento econômico das comunicações no País. Um deles é o alto custo do capital que degrada o retorno sobre os investimentos efetuados. Outro ponto negativo é a elevadíssima carga tributária – onde o Brasil é campeão –, que chega a restringir o acesso aos serviços pela população de baixa renda.

As prestadoras de telefonia – fixa e móvel – arrecadaram R\$ 10,3 bilhões em tributos no primeiro trimestre de 2009, equivalente a 43,3% da Receita Operacional Líquida de R\$ 23,9 bilhões. Em 2008, estes valores foram R\$ 41,1 e R\$ 96,2 bilhões respectivamente.

Esta é a maior carga tributária do mundo (mais que o dobro do segundo colocado) incidente sobre o valor pago pelo usuário. Em 2008, os tributos atingiram a mais alta taxa histórica em um ano: 42,7% incidente sobre o valor tarifado pelo serviço prestado.



Fonte: Relatório Telebrasil (2015)

Figura 8: Comparativo dos impostos nos principais países do mundo

Cumpra assinalar que a maior parcela desta carga tributária é imposta pelos Governos Estaduais (ICMS sobre os Serviços de Comunicação) que, deste modo, trabalham contra a Política de Universalização dos Serviços de Telecomunicações adotada pelo Governo Federal, pois, onerando o valor pago pelo usuário, inibem o acesso dos usuários de menor renda, inclusive nos celulares pré-pagos e terminais de uso público (orelhões).

Sendo possível afirmar que a redução da carga tributária contribuirá para o aumento da demanda pelos serviços de telecomunicações, principalmente junto às populações de baixa renda.

Em relação ao desempenho, o setor de telecomunicações brasileiro apresenta alguns índices significativos, sua receita de R\$ 116 bilhões corresponde a 7% do PIB, e sua participação na composição do índice Bovespa é de 29%, com ações negociadas no valor de R\$ 134,1 bilhões no primeiro trimestre de 2009.

A nível mercadológico, o aumento da quantidade de assinantes no primeiro trimestre de 2009 foi composto principalmente por 3,0 milhões de assinantes do Serviço de Comunicações Móveis (celular) e 0,4 milhões de assinantes do Serviço de Acesso à Internet Banda Larga.

No final do primeiro trimestre de 2009, os serviços de telecomunicações eram prestados para 212,4 milhões de assinantes, um aumento de 18,7% em relação aos 179 milhões no final do primeiro trimestre de 2008, sendo compostos da seguinte forma:

- 41,7 milhões com o Serviço Telefônico Fixo Comutado;
- 153,7 milhões com o Serviço de Comunicações Móveis Celulares.

Em conjunto, as prestadoras realizaram o maior plano de investimento da história na expansão, modernização e melhoria da qualidade da prestação de serviços na economia brasileira: R\$ 167,7 bilhões de 1997-2008.

Além do plano de investimento na expansão, modernização e melhoria da qualidade da prestação de serviços, foram aplicados R\$ 37,7 bilhões na aquisição de outorgas para a prestação dos serviços de 1997-2008.

No final de maio de 2009, detinham outorgas para a prestação dos seguintes serviços de telecomunicações 1.639 empresas (contra 1.393 no final de 2008):

- 6 concessionárias do Serviço Telefônico Fixo Comutado;
- 99 autorizatarias do Serviço Telefônico Fixo Comutado;
- 1.327 detentoras de outorgas do Serviço de Comunicação Multimídia;
- 176 detentoras de outorgas do Serviço de TV por Assinatura;
- 31 detentoras de outorgas do Serviço Móvel Pessoal (Celular).

Sendo os principais grupos atuantes no Brasil:

| | Fixo | Celular | B Larga | TV por assin. |
|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------------|----------------------|
| Telefônica/Vivo | Telesp | Vivo* | Telesp | TVA |
| Oi/BrT | Oi/BrT | Oi/BrT** | Oi/BrT | Way |
| Claro/Embratel/Net | Embratel | Claro | Net e Embratel | Net |
| Tim | - | Tim | - | - |

Fonte: TELECO (15/08/09)

Figura 9: Principais grupos de Telecom atuantes no Brasil

Segundo estimativa da IDC (consultoria especializada em mercado de telecomunicações), o mercado nacional de serviços de telecomunicações deve crescer 6% ao ano até 2012.

Porém, quando medido por 22 fatores de avaliação da competitividade do país num grupo de cinco países em desenvolvimento – BRICM, formado

por Brasil, Rússia, Índia, China e México – o Brasil classificou-se em último lugar do grupo, com apenas 9% dos fatores com alto desempenho. Estes fatos colocam em destaque a importância das políticas públicas para o setor de telecomunicações como alavanca para aumentar a competitividade do país.

4.1.3. O mercado de telefonia fixa

As telecomunicações fixas são regulamentadas pela Lei Geral das Telecomunicações (LGT), operam com competição limitada e sua base instalada diminui 2% a cada ano.

Com relação às modalidades, pode ser dividido em três: serviço local, serviço de longa distância nacional e serviço de longa distância internacional.

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

Os telefones fixos estão presentes em todos os municípios brasileiros, num total de 37.122 localidades (no final do primeiro trimestre de 2009), mas a sua densidade, de 22 terminais por 100 habitantes, ainda é baixa quando comparada com os padrões mundiais.

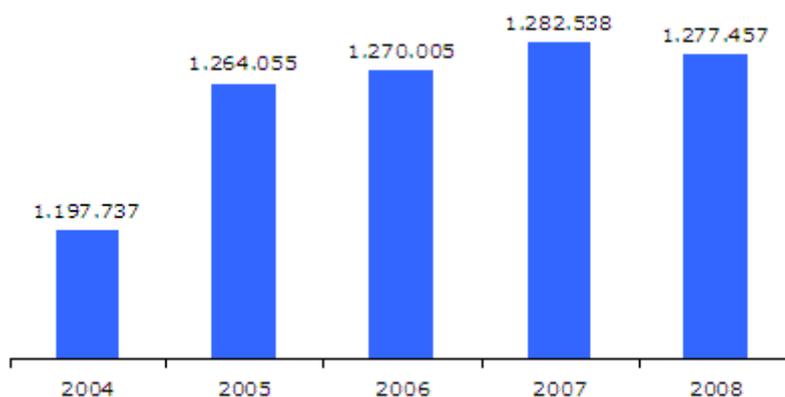
| Ano | Acessos Instalados | Acessos em Serviço | Acessos em Serviço/100 hab. |
|------|--------------------|--------------------|-----------------------------|
| 2008 | 61,0 | 41,1 | 21,6 |
| 2007 | 52,7 | 39,4 | 20,9 |
| 2006 | 51,2 | 38,8 | 20,8 |
| 2005 | 50,5 | 39,8 | 21,6 |
| 2004 | 50,0 | 39,6 | 21,7 |
| 2003 | 49,8 | 39,2 | 21,8 |
| 2002 | 49,2 | 38,8 | 21,9 |
| 2001 | 47,8 | 37,4 | 21,4 |
| 2000 | 38,3 | 30,9 | 17,9 |
| 1999 | 27,8 | 25,0 | 14,7 |
| 1998 | 22,1 | 20,0 | 12,0 |
| 1997 | 18,8 | 17,0 | 10,3 |
| 1996 | 16,5 | 14,8 | 9,1 |
| 1995 | 14,6 | 13,3 | 8,3 |
| 1994 | 13,3 | 12,3 | 7,8 |

Fonte: TELECO (15/08/09)

Figura 10: Evolução anual do número de acessos fixos no Brasil.

Na classe C, o telefone fixo já entra em 72% dos lares, ao passo que nas classes D e E, a penetração se restringe a meros 38%.

No contexto global, a quantidade de terminais fixos instalados teve um considerável crescimento de 2004 para 2005, porém após este ano, o crescimento foi praticamente constante, girando em torno dos 0,62% aa.



| Milhares | 1T08 | 2T08 | 3T08 | 4T08 | 1T09 | ΔTrim | ΔAno |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Brasil | 42.051 | 41.936 | 42.114 | 43.649 | 43.687 | 0,1% | 3,9% |
| França | 40.039 | 40.124 | 40.172 | 40.651 | ND | - | - |
| India | 39.420 | 38.920 | 38.350 | 37.900 | 37.960 | 0,2% | (3,7%) |
| Mexico | 19.814 | 20.067 | 20.331 | 20.668 | 20.665 | (0,0%) | 4,3% |
| Espanha | 20.221 | 20.255 | 20.101 | 19.922 | 19.766 | (0,8%) | (2,3%) |
| Argentina | 8.927 | 8.960 | 8.987 | 9.015 | 9.046 | 0,3% | 1,3% |
| Colombia | 5.496 | 7.906 | 7.927 | 7.929 | ND | - | - |
| Venezuela | 5.212 | 5.619 | 5.896 | ND | ND | - | - |
| Chile | 3.468 | 3.492 | 3.499 | 3.526 | 3.541 | 0,4% | 2,1% |
| Portugal | 3.600 | 3.606 | 3.475 | 3.464 | 3.511 | 1,4% | (2,5%) |
| Peru | 2.697 | 2.739 | 2.811 | 2.877 | ND | - | - |
| Equador | 1.839 | 1.861 | 1.876 | 1.906 | ND | - | - |
| Rep. Dominicana | 920 | 936 | 990 | 986 | 974 | (1,2%) | 5,9% |

Fonte: TELECO (15/08/09)

Figura11: Quantidade de telefones fixos nos principais mercados do mundo.

4.1.4.

O mercado de telefonia móvel

A comunicação móvel celular no Brasil, em 2009, completou 19 anos. Teve início em 1990 com a designação de Serviço de Radiocomunicação Móvel Terrestre Público-Restrito Celular. Por preceito legal, esse serviço foi transformado, em 1996, em concessão, com a designação de Serviço Móvel Celular (SMC), sendo posteriormente, em 2002, substituído pelo Serviço Móvel Pessoal (SMP), serviço de telecomunicação móvel terrestre de interesse coletivo e prestado no regime privado.

O SMP, além de representar considerável evolução regulatória, incrementou a expansão da telefonia móvel, marcada por expressivos avanços.

| | Operadora | Controlador | Celulares (Milhares) | Market Share |
|----|------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------|
| 1ª | Vivo* | Telefonica/Portugal Telecom | 46.819 | 29,33% |
| 2ª | Claro | América Móvil | 40.486 | 25,36% |
| 3ª | Tim | Telecom Italia | 37.839 | 23,71% |
| 4ª | Oi/BrT | Telemar | 33.874 | 21,22% |
| 5ª | CTBC | CTBC | 483 | 0,30% |
| 6ª | Sercomtel | Prefeitura Londrina Copel | 93 | 0,06% |
| 7ª | Aeiou | Unicel | 19 | 0,01% |

* Vivo inclui Telemig Celular; Oi inclui a Amazônia Celular e BrT.

Fonte: Anatel.

Fonte: TELECO (15/08/09)

Figura 12: Existem no Brasil 7 grupos de operadoras de celular.

O SMP pré-pago, introduzido no Brasil em 1998, teve contribuição acentuada nesse cenário evolutivo, pois, seguindo a tendência mundial, o número de usuários continuou crescendo a taxas mais elevadas que o número de usuários do SMP pós-pago.

Desde a sua adoção, o plano pré-pago deu um grande salto de crescimento. Ao final daquele ano, representava 0,6% da planta de acessos móveis, que evoluiu para 80,6% do total de acessos SMP, índice estabilizado desde 2004.

Celulares (milhares)

| Milhares | 1T08 | 2T08 | 3T08 | 4T08 | 1T09 | 2T09 |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Vivo* | 38.309 | 40.435 | 42.277 | 44.945 | 45.641 | 46.819 |
| Claro | 31.182 | 33.112 | 35.668 | 38.731 | 39.587 | 40.486 |
| TIM | 32.533 | 33.814 | 35.206 | 36.403 | 36.097 | 37.826 |
| Oi* | 18.737 | 20.299 | 21.867 | 24.390 | 25.884 | 27.206 |
| BrT | 4.578 | 5.015 | 5.246 | 5.605 | 5.951 | 6.726 |
| CTBC | 387 | 406 | 433 | 447 | 466 | ND |

Nota: Celulares ativos na operadora no final do trimestre, conforme divulgado em seus relatórios trimestrais.

* Vivo inclui Telemig e Oi inclui Amazônia

ND - Não Divulgado

Pré-pago (%)

| % | 1T08 | 2T08 | 3T08 | 4T08 | 1T09 | 2T09 |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Vivo | 80,9% | 80,8% | 80,8% | 81,0% | 80,7% | 80,7% |
| Claro | 80,8% | 80,4% | 80,0% | 79,8% | 79,4% | 79,2% |
| TIM | 79,2% | 79,8% | 80,6% | 82,0% | 82,9% | 83,6% |
| Oi* | 83,7% | 84,0% | 84,0% | 84,4% | 84,8% | 84,8% |
| CTBC | 66,7% | 66,7% | 69,2% | 69,1% | ND | ND |
| Brasil | 80,9% | 81,0% | 81,1% | 81,5% | 81,6% | 81,8% |

* Inclui BrT

Fonte: TELECO (15/08/09)

Figura 13: Desempenho operacional das operadoras móveis.

A nível mercadológico, a móvel (pré e pós-pago) representa 70% dos acessos, assumindo importância em geração de tráfego e receitas (36%).

Os telefones móveis possuem penetração de 36% estão presentes em municípios que correspondem a 87% da população brasileira.

No final do primeiro trimestre de 2009, 96,6% da população tinha acesso ao Serviço de Comunicação Móvel (Celular), sendo que:

- 80,4% da população é servida por 4 ou 5 prestadoras;
- 5,0% da população é servida por 3 prestadoras;
- 4,6% da população é servida por 2 prestadoras; e
- 6,6% da população é servida apenas por 1 prestadora.

No contexto global o crescimento evoluiu bastante a partir do ano 2000, sendo a China o principal mercado, concentrando 37% dos acessos móveis.



Fonte: TELECO (15/08/09)

Figura 14: Quantidade de celulares no mundo.

| Milhões | País | 1T08 | 2T08 | 3T08 | 4T08 | 1T09 | 2T09 | ΔTrim | ΔAno |
|---------|--------|------|------|-------|-------|------|------|-------|-------|
| 1 | China | 584 | 601 | 624 | 641,2 | 670 | 687 | 2,5% | 14,3% |
| 2 | Índia | 261 | 287 | 315 | 346,9 | 392 | 427 | 9,1% | 48,9% |
| 3 | US | 259* | 262 | 269,6 | 273,1 | 273 | 276 | 1,2% | 5,3% |
| 4 | Rússia | 168 | 173 | 174,4 | 187,8 | 191 | 197 | 3,0% | 13,6% |
| 5 | Brasil | 126 | 133 | 141 | 150,6 | 154 | 160 | 3,9% | 20,0% |
| 6 | Japão | 107 | 108 | 109 | 110 | 112 | 113 | 0,9% | 4,7% |

*Estimado pelo Teleco

| Milhões | País | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | ΔAno |
|---------|--------|------|------|------|------|-------|-------|
| 1 | China | 335 | 393 | 461 | 547 | 641 | 17,2% |
| 2 | Índia | 48 | 76 | 149* | 234* | 347* | 36,0% |
| 3 | US | 181 | 208 | 233 | 255 | 270** | 15,2% |
| 4 | Rússia | 74 | 126 | 152 | 173 | 188 | 8,6% |
| 5 | Brasil | 66 | 86 | 100 | 121 | 151 | 24,5% |
| 6 | Japão | 91 | 95 | 100 | 105 | 110 | 5,1% |

Fonte: TELECO (15/08/09)

Figura 15: Principais mercados de celular no mundo.

4.2. Perfil das empresas estudadas

4.2.1. Oi

4.2.1.1. Dados gerais

A Oi é a principal provedora de serviços de telecomunicações da região 1, a maior operadora de telecomunicações do país em faturamento e a maior empresa de telefonia fixa da América do Sul com base no número total de linhas em serviço.

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.

Em janeiro de 2009 adquiriu o controle acionário da Brasil Telecom Participações, controladora da Brasil Telecom Operadora, que possui a concessão

de telefonia fixa nos 10 estados da Região II e autorização para operar telefonia móvel nesses estados. Tem ainda, autorização para a prestação de serviços de comunicação de dados, internet e longa distância em todo o território nacional, além de licenças para operar 2G e 3G na Região III (São Paulo).



Fonte: Site Oi (15/08/09)

Figura 16: Área de cobertura da Oi.

No segmento corporativo, a Oi possui extensa rede de transporte nacional e *backbone* internacional, o que a habilita a prestar serviços a grandes corporações, governos e pequenas e médias empresas.

A Oi oferece um leque de produtos de comunicações integrados e convergentes que incluem serviços tradicionais de telefonia fixa, móvel, banda larga, ISP e outros serviços a residências, usuários corporativos de pequeno, médio e grande portes, agências governamentais e outras empresas de telecomunicações.

Em seus resultados, a Oi mostra um saudável equilíbrio entre forte geração de caixa (operações fixas) e o provimento de serviços de alto crescimento (mobilidade e banda larga).

A Oi busca associar a sua imagem a um estilo de vida identificado com atributos como ousadia, agilidade e inovação, resumido nas frases "Oi - simples

assim" e "Sim, eu posso". O grupo objetiva oferecer o que há de mais moderno em serviços de telecomunicações, superando os níveis de exigência dos clientes e do mercado. Para isso, investe fortemente no desenvolvimento de novas tecnologias e no treinamento de seus funcionários, a fim de garantir o melhor atendimento a seus consumidores.

Sendo a primeira companhia integrada no Brasil, a Oi pode mudar a abordagem de suas operações de uma "visão-produto" para uma "visão-cliente" e com isso acabou tornando-se a primeira opção em provimento de serviços de telecomunicações. Além de sinergias operacionais e financeiras, ser uma companhia integrada permite à Oi realizar ofertas também integradas e convergentes, objetivando a fidelidade do cliente, bem como a escala necessária para competir na indústria.

O atual momento é particularmente desafiador para a empresa, uma vez que se defronta com diversas e relevantes ações, tanto do ponto de vista operacional quanto estratégico:

(a) Consolidação da Brasil Telecom

O processo de consolidação operacional evoluiu bem. Diversas áreas foram integradas, outras estão em sua fase conclusiva, e as mais complexas estarão completando esta etapa ainda durante o ano de 2009.

Neste primeiro momento, as sinergias esperadas foram suplantadas pelos inevitáveis custos e despesas que uma operação de integração de duas grandes empresas normalmente produz.

Já foi iniciado o *turn around* na região II, com o lançamento da marca Oi, do portfólio de produtos de varejo e corporativo, da homogeneização dos canais e dos pontos de venda (previstos para o mês de maio de 2009), dos processos e práticas administrativas e operacionais, bem como da adequação dos sistemas que suportam todas as atividades e a adequação da cultura organizacional.

A empresa aguarda a aprovação formal da CVM para a realização das OPAs mandatórias, evento que permitirá dar o início à simplificação da estrutura corporativa da Oi, mediante a consolidação societária das empresas envolvidas, cuja precisão de conclusão é até o final deste ano.

(b) Lançamento da Oi em São Paulo

O crescimento da base de clientes de telefonia móvel no estado de São Paulo, que em pouco mais de sete meses de operações, já totalizará cerca de 3

milhões ao final de abril de 2009, revela que a decisão de entrada naquela região, bem como da estratégia inicial implementada (“chip avulso”, desassociado do aparelho telefônico). No segundo trimestre de 2009 foram lançados os serviços de banda larga móvel através da tecnologia 3G que, a médio e longo prazo, possibilitará competir em outros segmentos de mercado, com a perspectiva de resultados bastante interessantes para a companhia.

Em termos de resultados, a companhia mantém o ritmo de crescimento sendo que tal desempenho é fruto da evolução dos serviços de telefonia móvel e dos acessos à internet e banda larga:

- No segmento mobilidade de voz, como 9,9 milhões de novos clientes em 12 meses (+45,3%) e 8 milhão no trimestre de 2009, a Oi superou o crescimento do mercado brasileiro (22% em 12 meses e 2,0% no 1T09);
- Os acessos à internet em banda larga fixa (ADSL e cabo), as adições em 12 meses somaram 608 mil acessos e, no trimestre, 117 mil. Na banda larga 3G, as adições via *mini-modems* foram de 70 mil novos usuários, no trimestre;
- A receita bruta consolidada somou R\$ 11,2 bilhões no trimestre, 7,8% superior ao mesmo período de 2008;
- A dívida líquida consolidada atingiu R\$ 19,2 bilhões, com crescimento de R\$ 9,4 bilhões relativamente a dezembro/08, devido à consolidação da dívida líquida da BrT e Invitel.

4.2.1.2.

Caracterização da estratégia atual da Oi

Fazendo referência à tipologia de Mintzberg (1998) e aos constructos de Fahey e Randall (1998), a estratégia de uma organização é caracterizada de acordo com o seu escopo, com seu diferencial competitivo e com as duas metas, tendo em vista a “visão”, a “missão” ou a intenção estratégica da empresa, representada de forma explícita ou implícita.

Importantes também são os valores e princípios empresariais que servem de alicerce para a condução da estratégia, além dos princípios de conduta que regem a empresa. A visão e os valores da Oi estão descritos a seguir:

Visão:

Ser a melhor empresa de serviços, que aproxima as pessoas e gera valor para os clientes, colaboradores, sociedade e acionistas.

Valores da companhia e de seus colaboradores:

- Meritocracia: Contribuição e reconhecimento não têm limites;
- Confiança: Através do conceito de onde não se ganha, se conquista;
- Integridade: A ética e a humildade são fundamentais;
- Simples: A simplicidade traz a rapidez e a rapidez traz o sucesso;
- Time: Ninguém sozinho é melhor do que todos juntos;
- Gente: Gente inteligente atrai gente inteligente. O contrário também é verdadeiro;
- Resultado: Nada substitui o lucro;
- Sucesso: Sucesso construído por todos é sucesso repartido por todos;
- Excelência: Conquistar e repartir conhecimento;
- A regra do patrão: O cliente sempre tem razão.

Utilizando como referência o levantamento de informações através de questionários e das entrevistas complementares, **67%** da amostra responderam que a estratégia da Oi é focada predominantemente em **desenho de negócios diferentes**. Os demais responderam que se daria através da diferenciação por marca.

Este resultado condiz com o objetivo da empresa em se manter líder no mercado através da oferta de produtos convergentes, sendo a pioneira neste segmento.

A Oi buscou tirar proveito desta sua principal vantagem competitiva, ofertando um portfólio diversificado e através de uma abordagem orientada ao cliente de forma segmentada.

Criou planos alternativos flexíveis em minutos, de acordo com as necessidades dos clientes, antecipando as novas regras implementadas pelo órgão regulador brasileiro e continua explorando novas tecnologias, principalmente em se tratando de serviços de banda larga.

De acordo com Fahey e Randall (1998), o escopo da estratégia da Oi pode ser caracterizado conforme a seguir:

Produto/ Serviço:

Soluções convergentes, serviços fixos, móveis, banda larga, TV, dados e interatividade.

O principal público é o varejo da classe média-baixa renda, sem excluir os clientes corporativos, como governos e instituições, porém em menor escala.

Geográfico:

Após a compra da BrT (Brasil Telecom), a operadora está presente em todo o território nacional, sendo que na região 3, atua apenas com telefonia móvel.

Vertical:

A Tele Norte Leste Participações (TNLP) é formada por 18% do capital da Telemar Participações S.A e por 82% do mercado.



Fonte: Site Oi (15/08/09)

Figura 17: Participação acionária da Oi

A comercialização de serviços e as ações de marketing constituem o escopo vertical da Oi.

Stakeholders:

São os órgãos governamentais (Anatel, Ministério das Comunicações, Cade, PROCON, CVM, governos municipal, estadual e federal), clientes, fornecedores, acionistas, sindicato (SINTTEL) e a sociedade em geral, em função da relevância da atividade exercida.

Em relação à empresa, na opinião dos entrevistados, os *stakeholders*, privilegiam predominantemente os interesses dos clientes e dos acionistas da empresa.

4.2.1.3. Os fatores organizacionais

Este item se refere ao passo 3 da metodologia de análise estratégica utilizando o modelo SNA, que contempla a identificação dos fatores organizacionais da Oi e de suas implicações estratégicas no sentido de constituírem forças e fraquezas (reais e potenciais).

Para isso, foram utilizados os constructos do modelo Macedo-Soares GI (2000) e de Vollman (1996).

Os resultados referentes às implicações estratégicas das variáveis independentes principais, ao constituírem forças e fraquezas, reais e potenciais, foram analisados por meio de confrontação dos atributos desejáveis para cada variável com os dados obtidos das entrevistas, da pesquisa documental e dos questionários, sendo apresentados no quadro seguinte:

| Categoria de Variáveis | Variável | Atributos Necessários/ Desejáveis | Caracterização | Força | | Fraqueza | |
|---|--|--|--|-------|-----------|----------|-----------|
| | | | | Real | Potencial | Real | Potencial |
| Organização <i>Hard</i> | Estrutura Organizacional | Flexível, achatada, com alto grau de descentralização de poder. | Horizontal, flexível e com alto grau de descentralização do poder. | x | | | |
| | Equipes | Multifuncionais, interfuncionais, com alto grau de <i>empowerment</i> . | Multifuncionais, interfuncionais, com alto grau de <i>empowerment</i> . Foco cliente e no <i>time to market</i> . Com objetivos claramente definidos. | x | | | |
| | Processos | Mapeados/ documentados. Em sua maioria, horizontais e interfuncionais. Em telecomunicações, vale ressaltar a importância dos processos técnicos: TI e engenharia (Gouvêa, 2008). Necessário a atualização dos mesmos, sempre que existir a necessidade, pois o setor de telecomunicações é bastante dinâmico. | Existe interfuncionalidade, a maioria das atividades está mapeada e são constantemente atualizados. Sendo processo mais crítico e que não pode deixar de ser mapeado, o relacionado ao atendimento a clientes. | x | | | |
| | Sistemas Gerenciais | Integrados através dos processos interfuncionais, com foco orientado ao cliente. Possibilidade de medição de desempenho dos processos-chave. Devido a diversidade de serviços/ produtos oferecidos os sistemas precisam gerenciar toda cadeia de relacionamento com os clientes. | De uma maneira geral, os sistemas são rápidos, geram informações confiáveis, rápidos e com fácil acesso. Porém, ainda desintegrados. Visto que, é foco da companhia continuar liderando o mercado de produtos convergentes, um sistema que consolide a informações de todos os segmentos e de todos os produtos por segmento, se torna cada vez mais necessário. | | x | | |
| | Sistemas Educacionais (Treinamento) | Sistema de educação contínua voltado não só para os gestores como também para os demais funcionários, visando a aquisição de competências necessárias à melhoria contínua dos processos e desempenho, aquisição de novas tecnologias e, para a capacitação da atividade operacional. | Existência da UNIT (Universidade Telemar), que possui cursos pontuais relacionados à operação. Existe ainda o Programa de Desenvolvimento Acelerado (PDA), que visa capacitar profissionais, com foco no médio/ longo prazo, para a sucessão de cargos executivos. E, recentemente a empresa implantou o <i>e-learning</i> onde o funcionário pode realizar cursos através de uma sala virtual. Mas ainda assim, a maioria dos treinamentos contempla um grupo específico, se concentrando mais nas áreas técnicas e operacionais. É importante que as demais áreas também estejam igualmente envolvidas nos processos de treinamento. | | x | | |
| | Sistemas de Medição | Visíveis, abrangentes, consistentes, adaptáveis às mudanças, integrando todos os subsistemas de medição, incluindo medidas de desempenho, alinhados aos objetivos explicitados na estratégia. | Apesar de consistentes, visíveis e abrangentes, não conseguem abordar ponta dos processos chave e são morosos na adaptação às mudanças do ambiente. E, várias medidas de desempenho estão alinhadas aos objetivos explicitados na estratégia, porém não todas. | | | | x |
| Sistemas de Reconhecimento e Recompensa | Sistema de avaliação de desempenho dos funcionários e remuneração, integrados com o sistema de medição de desempenho geral da empresa e demais indicadores estratégicos. | Apesar de possuir sistemas organizacionais de medição de desempenho desenvolvidos e atualizados, como a avaliação 360 graus para os gestores e recentemente ter substituído da 180 graus, pela 270 graus para os funcionários, os sistemas não estão integrados aos de medição de desempenho dos processos indicadores estratégicos, sendo possível que o resultado de uma avaliação seja completamente desvirtuado. | | | x | | |

Continuação:

| Categoria de Variáveis | Variável | Atributos Necessários/ Desejáveis | Caracterização | Força | | Fraqueza | |
|------------------------|-------------------------------------|--|---|-------|-----------|----------|-----------|
| | | | | Real | Potencial | Real | Potencial |
| Organização Soft | Cultura Organizacional | Cultura voltada para a melhoria contínua do desempenho da organização e orientada para os clientes e demais <i>stakeholders</i> , com preocupação com a qualidade de vida e com a ética. Devido ao possível crescimento do índice de <i>turn over</i>, a cultura organizacional deverá ser voltada para a satisfação interna dos funcionários (Mendonça, 2008). Com a transformação no setor de telecomunicações, devido a criação e à mudança constante de tecnologias, se faz necessário uma cultura voltada para a inovação. | Cultura orientada para a melhoria da performance organizacional, com foco nos clientes e demais stakeholders e também, preocupada com a qualidade de vida dos funcionários e com a ética, de certa forma, porém não completamente, preocupada com a satisfação interna dos funcionários. | x | | | |
| | Estilo de Liderança | Comprometimento da gerência com a estratégia, de divulgá-la, com a preocupação de alocar os recursos necessários ao atingimento dos objetivos estratégicos. Também se faz necessária a liderança do tipo <i>coaching</i>, com tomadas de decisão relativamente rápidas, por causa da característica do setor. | O estilo de liderança predominante é a democrática, que é participativa ou consultiva (com <i>coaching</i>), este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório. Além disso, há comprometimento da alta gerência em divulgar a estratégia e em alocar os recursos necessários visando ao atingimento dos objetivos estratégicos. | x | | | |
| | Comunicação Informal | Inter-funcional e ampla, com a ocorrência de constantes <i>feedbacks</i> sobre as metas estabelecidas, bem como sobre as medidas de desempenho e os planos de ação estabelecidos. | Comunicação altamente descentralizadas, extensiva e inter-funcional, com vistas ao alcance das metas e das diretrizes estratégicas da empresa, com a ocorrência de constantes <i>feedbacks</i> sobre as metas estabelecidas, bem como sobre as medidas de desempenho e os planos de ação. | x | | | |
| | Código de Ética | Orientação dos funcionários voltada para os valores éticos da empresa. | Código de ética amplamente divulgado, contendo a definição das normas e práticas a serem seguidas e sobre eventuais punições, caso seja necessário, | x | | | |
| Tecnologia Hard | Tecnologia da Informação | Sistemas abrangentes, integrados, automatizados e abrangendo todos os níveis decisórios. Em telecomunicações, além dos sistemas administrativos são levados em consideração os sistemas operacionais (plataformas de telecomunicações) e de atendimento | A empresa possui um sistema de tecnologia da informação automatizado e porém não integrado, o que dificulta o lançamento de produtos e serviços no tempo e frequência exigidos pelo mercado. | | x | | |
| Tecnologia Soft | Metodologias e Técnicas Específicas | Metodologia de gestão de projetos, treinamentos, programas de desenvolvimento novas soluções e de incentivo, voltados para o cliente, visando crescimento futuro. | Existência de metodologias de gestão de processos, presença da Área de Qualidade para melhorias operacionais. Programa de desenvolvimento de <i>green belts</i> e <i>black belts</i> . Desenvolvimento de técnicas de análise e solução de problemas. | x | | | |
| | Inovação | Novas soluções de voz e dados (Mendonça, 2008), crescimento dos produtos convergentes (junção de várias tecnologias para atender as necessidades específicas de um determinado público-alvo), novas formas de atendimento ao cliente (através de novos canais de comunicação) e diversificação dos serviços de valor agregado. | A Oi se posiciona no mercado como uma empresa inovadora, principalmente no que tange a oferta de produtos convergentes. Mas, além disso, também é vista como uma empresa que inova nas soluções de dados e de voz e diversifica na oferta de serviços de valor agregado (torpedos, chat, jogos, interatividade em geral). | x | | | |

Continuação:

| Categoria de Variáveis | Variável | Atributos Necessários/ Desejáveis | Caracterização | Força | | Fraqueza | |
|-------------------------|---|---|--|-------|-----------|----------|-----------|
| | | | | Real | Potencial | Real | Potencial |
| Físicos | Infra-estrutura | Instalações, equipamentos e sistemas de controle de possibilitam a prestação dos serviços de telecomunicações, além das atividades de retaguarda como: treinamento, gestão financeira, jurídica e regulatória, entre outros (Mendonça, 2008). | De uma forma geral, a infra-estrutura foi bem avaliada. Porém com relação às instalações prediais, necessitam de melhoria. As reuniões são realizadas nos "cafés" e nas baias dos funcionários. Também as áreas estão divididas em prédio distintos espalhados por toda cidade. | | | x | |
| Pessoas | Talentos e Competências | Experiência, habilidades, conhecimento e potencial para adquirir as necessárias competências visando o desenvolvimento de novas metodologias e práticas, que incluem a solução de problemas, aprimoramento de processos e sistemas de medida balanceados com o objetivo da melhoria contínua dos processos de desenvolvimento do portfólio de soluções. | Em linhas gerais, o time é muito bom. Mas, devido ao processo de reestruturação ocorrido impulsionado pela compra da Brt, a empresa perdeu profissionais com elevado conhecimento histórico dos seus processos operacionais. | | x | | |
| Financeiros | Geração de Caixa | Alta capacidade de geração de caixa com a garantia de liquidez aos acionistas, financiando a manutenção das atividades e gerando o crescimento a longo prazo. | A expectativa da empresa é de poder chegar ao final do ano de 2009 com uma relação "Dívida Líquida/ Ebitda" em torno de duas vezes. A contínua redução na taxa de juros básica, praticada pelo Banco Central do Brasil, deverá resultar em menores pressões nas despesas financeiras neste ano, contribuindo sobremaneira para que essa meta seja alcançada conforme o esperado. | | x | | |
| | Rentabilidade | Retorno sobre os ativos, sobre o capital empregado e sobre os investimentos realizados, preservando a atratividade do negócio. | Retorno sobre o ativo apresentando queda devido ao aumento de Capex (investimentos) e de endividamento, em decorrência da aquisição da Brasil Telecom. | | | | x |
| Performance/ Desempenho | Dimensões Quantitativas (variáveis tangíveis) | Financeiras: Alto retorno para os acionistas, alta geração de caixa (alta liquidez) e rentabilidade acima da média do setor. | Os indicadores tendem a não ser tão bons devido ao endividamento da empresa para a aquisição da BrT. | | | | x |
| | | Operacionais: Baixo custo, aumento do market-share, redução do índice de reclamação dos clientes, serviços realizados dentro dos prazos acordados. | A Oi teve um crescimento de 1 p.p no <i>Market Share</i> de 2008 para 2009 e desde então, vem mantendo a sua posição (em torno de 20%). Em relação ao índice de reclamação, para a telefonia móvel houve uma melhora, porém em relação a telefonia fixa, o índice piorou bastante. Os custos tendem a manter um patamar alto até a consolidação do processo de fusão com a BrT. | x | | | |

Continuação:

| Categoria de Variáveis | Variável | Atributos Necessários/ Desejáveis | Caracterização | Força | | Fraqueza | |
|----------------------------|--|--|--|-------|-----------|----------|-----------|
| | | | | Real | Potencial | Real | Potencial |
| Performance/ Desempenho | Dimensões Qualitativas (variáveis intangíveis) | Índice elevado de satisfação dos <i>stakeholders</i> (<i>clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, comunidade em geral</i>). | Índice alto de satisfação, exceto para os acionistas, já que a previsão é de resultado inferior ao dos anos anteriores e para os fornecedores, que estão tendo os contratos revisados, devido a orientação de contenção de despesas. | | | | x |
| | | Qualidade dos produtos e serviços, acima da concorrência. | Mesmo com o prazo apertado para o lançamento de produtos e ofertas, a percepção de qualidade é superior em relação a concorrência. | x | | | |
| | | Reputação quanto a atendimento das questões sociais, ambientais e regulatórias. | Presença do Oi Futuro, antigo Instituto Telemar, com a realização de programas sociais voltados para a educação. Existência do programa <i>Junior Achievement</i> , que consiste numa proposta onde os funcionários ministram palestras em escolas de rede pública. Estas iniciativas já tiveram um maior foco da empresa. Deverão ser reforçadas ainda este ano. No que se refere ao meio ambiente, existem oportunidades de desenvolvimento de projetos. | | | x | |
| | | Capacidade de inovação para atender as demandas potenciais dos clientes. | A empresa tem este posicionamento e consegue atender bem a demanda de mercado. | x | | | |

Quadro 7: Fatores organizacionais e suas implicações estratégicas, no sentido de constituírem forças e fraquezas – Oi.

4.2.1.4.

Identificação e avaliação das implicações estratégicas das alianças e redes no nível da empresa

A seguir, foram estruturadas informações que possibilitam a análise detalhada das implicações estratégicas, no nível da empresa, das alianças e das redes formadas pela Oi.

Inicialmente foram identificados os atores – chave e parceiros da empresa, além das alianças firmadas com cada parceiro.

Depois, foram descritas as características das alianças da ego-rede, sendo esta representada graficamente e por fim, realizada a análise das implicações estratégicas, no nível da empresa, da rede de alianças formada.

4.2.1.4.1.

Identificação e classificação das alianças estratégicas

De acordo com os dados da pesquisa realizada, conclui-se que os principais atores estratégicos, responsáveis pela formação de parcerias com a Oi, são os **clientes, fornecedores, os concorrentes e complementors**.

Conforme as informações coletadas através dos questionários, a distribuição dos principais parceiros da Oi ficou da seguinte forma, sendo que todos os respondentes classificam as alianças estabelecidas como **multilaterais**:

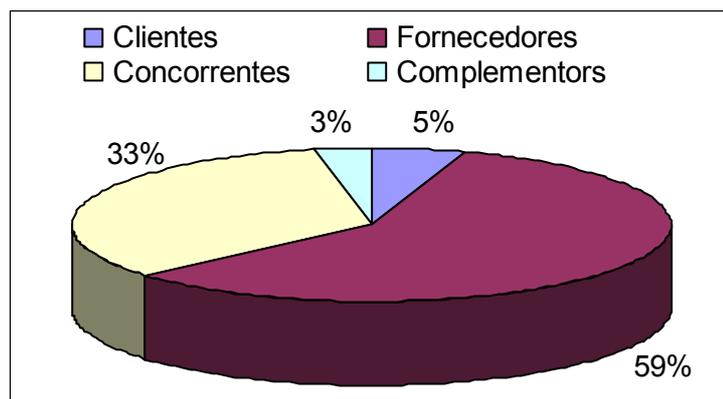


Figura 18: Principais parceiros da Oi

Os fatores predominantemente determinantes na tomada de decisão para o estabelecimento de alianças estratégicas na Oi, segundo os respondentes dos questionários são: o acesso ao capital social proporcionado por novos

relacionamentos, a possibilidade de compartilhar recursos e competências complementares, o ganho atrelado ao melhor gerenciamento do risco e a possível redução de custos na entrada em novos mercados. A distribuição dos demais fatores se encontra relacionada na figura abaixo:

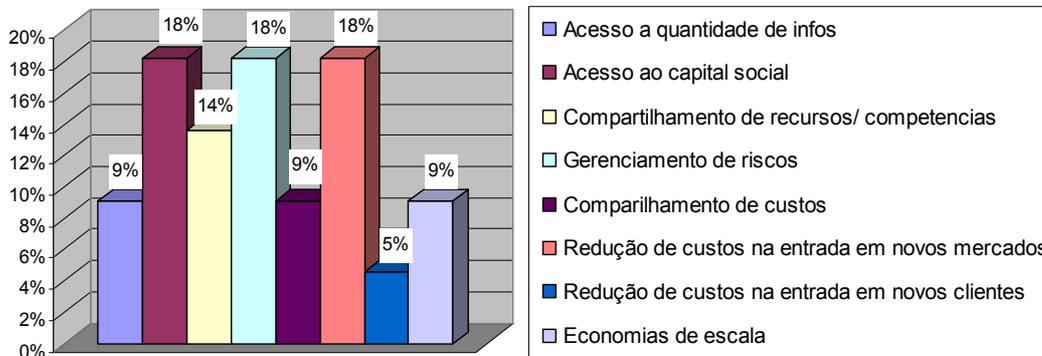


Figura 19: Fatores determinantes para o estabelecimento de alianças estratégicas.

4.2.1.4.2.

As principais alianças com cada parceiro

Através dos três métodos empregados na elaboração deste estudo (aplicação de questionário, pesquisa documental e entrevistas complementares) foi possível identificar as principais alianças associadas a cada tipo de parceiro, conforme demonstrado a seguir:

Com os clientes:

No varejo, as alianças são reforçadas por meio de acordos e de **contratos de prestação de serviços**, seja na aquisição de um novo plano, ou mesmo na renovação de um contrato.

Porém elas são mais freqüentes no mercado corporativo, com os **contratos de fornecimento de longo prazo**, onde o cliente, normalmente por obter condições diferenciadas de pagamento, de preço de assinatura e de tarifa, é fidelizado na base por um período mais longo.

Com os fornecedores:

Quanto aos fornecedores, destacam-se os **contratos de prestação de serviço e de fornecimento de longo/ prazo**, principalmente em se tratando da parte de infra-estrutura (hardware e software), onde o risco de comprometer a qualidade do serviço é alto.

Dependendo do segmento, particularmente no B2B e no de novos negócios, também é comum a realização de **P&D em conjunto**, já que é necessário oferecer produtos inovadores com uma agilidade maior que nos demais segmentos.

Com os concorrentes:

Destacam-se as **fusões e aquisições**. Desde 2000 o histórico da empresa demonstra este tipo de comportamento.

Neste ano, a empresa unificou as centrais de atendimento das 16 operadoras regionais e criou a Contax.

Em 2001, integrou as 16 empresas do norte, no nordeste e no sudeste da Telemar, para formar uma empresa única. Em 2002, a Oi foi criada com o alcance de 1,4 milhões de clientes de dezembro do mesmo ano.

Em 2006 a empresa adquiriu a Way TV, maior *player* do mercado de TV Digital em Minas Gerais.

Em 2007, foi adquirida a Paggo, operadora de cartão de crédito via celular.

Nos anos seguintes (2008 e 2009), a Oi assumiu o controle acionário da Amazônia celular e da Brasil Telecom, respectivamente, passando a atuar em todo território nacional.

Com os complementors:

Com os *complementors*, o tipo de aliança mais comum são os **contratos de fornecimento de longo prazo**.

Normalmente, são firmados com empresas provedoras de conteúdo ou de serviços de valor agregado.

A finalidade é que todo o conhecimento destas empresas seja repassado à Oi e por ela adquirido. Também existe a preocupação de exclusividade, dependendo do conteúdo comercializado.

Com relação aos demais tipos de parceiros (substitutos e novos entrantes), não foi identificada a existência de alianças relevantes, quando comparadas com as anteriormente citadas.

No próximo item, serão apresentadas a ego-rede da Oi e as suas características:

4.2.1.4.3.

A ego-rede da Oi e suas características

Baseado nos levantamentos e entrevistas realizados foram identificadas as principais características das alianças entre a Oi e os seus atores-chave.

A Quadro abaixo relaciona, para os principais tipos de parceria, as alianças correspondentes, a sua estrutura em termos de amplitude e número de laços, seu escopo geográfico, além de informações referentes aos recursos-chave, ao tipo de conexão e à natureza.

Foram considerados como os principais parceiros da Oi, os seus clientes, fornecedores, concorrentes e os *complementors* – estes últimos com percentual de participação muito reduzido se comparado com os demais.

| Parceiro | Tipos de Alianças | Estrutura | Composição | Modalidade |
|----------------------|---|--|---|--|
| CLIENTES | a. Acordo/ Contrato de Prestação de Serviços b. Acordo/ Contrato de Fornecimento de Longo Prazo | ESCOPO: Em termos de amplitude e número de laços: amplo Escopo Geográfico: Regional | Recursos-chave: Financeiros e Inovação Volume: Satisfatório Acesso: Difícil | Força da Conexão: Média Natureza: Oportunistica |
| FORNECEDORES | a. Acordo/ Contrato de Prestação de Serviços b. Acordo/ Contrato de Fornecimento de Longo Prazo c. P&D conjunto | Em termos de amplitude e número de laços: amplo Escopo Geográfico: Global | Recursos-chave: Tecnológicos Volume: Satisfatório Acesso: Fácil | Força da Conexão: Forte Natureza: Colaborativa |
| CONCORRENTES | a. Fusões e Aquisições | Em termos de amplitude e número de laços: restrito Escopo Geográfico: Regional | Recursos-chave: Talentos e habilidades, físicos e Volume: Insuficiente Acesso: Difícil | Força da Conexão: Fraca Natureza: Oportunistica |
| COMPLEMENTORS | a. Contratos de Fornecimento de Longo Prazo | Em termos de amplitude e número de laços: amplo Escopo Geográfico: Regional | Recursos-chave: Recursos tecnológicos e financeiros Volume: Satisfatório Acesso: Fácil | Força da Conexão: Média Natureza: Oportunistica |

Quadro 8: Principais características das alianças entre a Oi e seus principais parceiros.

Quanto aos **fornecedores** e aos **complementors**, os acordos são predominantemente de fornecimento de longo prazo, e as alianças possuem escopo amplo, com volume de recursos satisfatório e de fácil acesso. Em relação aos fornecedores, são de natureza colaborativa. Já para os *complementors*, são classificadas como oportunísticas.

Para os **clientes**, predominam os contratos de prestação de serviços, com escopo amplo e volume satisfatório, porém, com difícil acesso e natureza

4.2.1.4.4.

As implicações estratégicas, no nível da empresa, da rede de alianças formada pela Oi

Utilizando a lista de constructos referente às implicações da análise relacional no nível da empresa, são descritas a seguir, as dimensões – chave das alianças da Oi, considerando a estrutura da rede, a composição da rede, os tipos de laços e por se tratar de uma análise no nível da empresa, o gerenciamento da rede.

Em relação à estrutura da rede, os itens densidade e escopo já foram abordados no item anterior. O mesmo ocorre com a composição da rede (para o acesso aos recursos dos parceiros) e em relação aos tipos de laços (forças das conexões e natureza dos laços).

Para a análise da **centralidade**, ou seja, a posição relativa da Oi em relação aos demais componentes da rede, grande parte dos respondentes (65%) concordou que a Oi ocupa posição central se comparado aos demais componentes da sua rede. Abaixo, um resumo das opiniões dos profissionais que responderam a pesquisa.

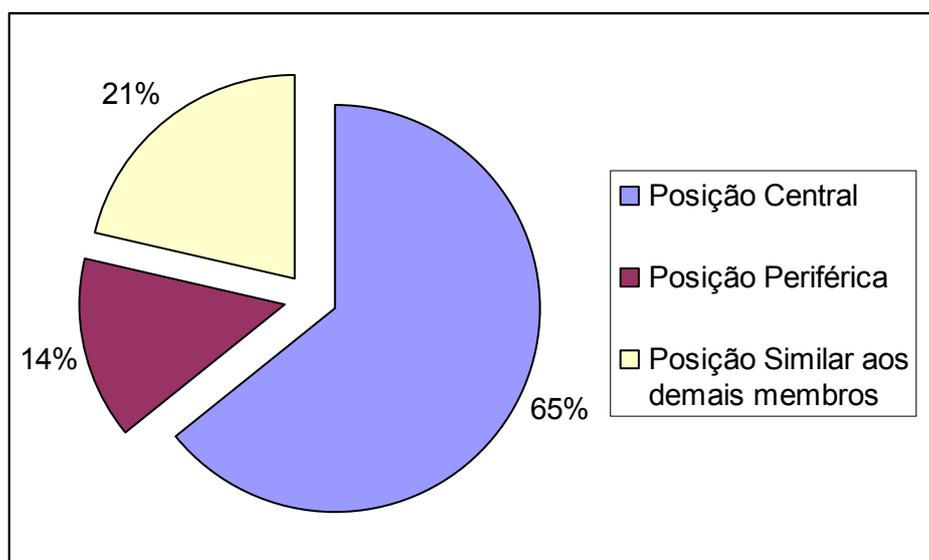


Figura 21: Percepção de centralidade (percentual calculado sobre uma média de 8 respondentes).

Também é percebido que a empresa procura estabelecer relacionamentos para ocupar posição central nos blocos estratégicos que estão se formando e no *ranking* das dez maiores empresas mundiais do setor de telecomunicações.

A existência de **equivalência estrutural e de orifícios** e percebida por 70% dos respondentes.

Por ser a principal provedora de serviços de telecomunicações da região em que opera, a maior operadora do país em faturamento e a maior empresa de telefonia fixa da América do Sul com base no número total de linhas em serviço, a Oi possui uma **identidade forte** enquanto empresa focal.

Em relação ao **acesso aos recursos da empresa focal**, 80% responderam que consideram fácil, reconhecendo a sua importância para a vantagem competitiva, uma vez que, desta forma, as empresas podem adquirir recursos e informações valiosas que permitam que elas ajam mais rapidamente que seus rivais.

Em relação aos parceiros, considerada a importância e a divergência dos resultados, é interessante demonstrar, de forma aberta, o resultado apurado para o acesso aos **recursos da empresa parceira**:

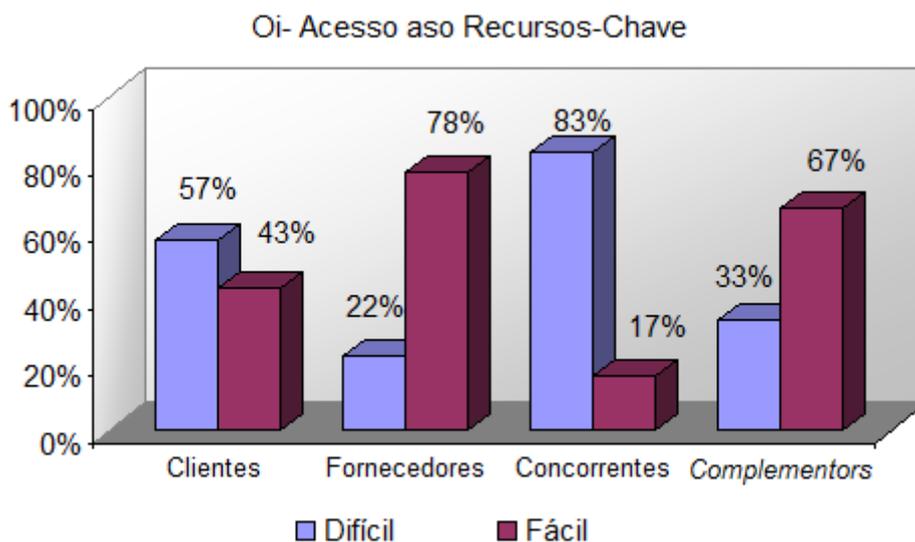


Figura 22: Classificação do grau de dificuldade para o acesso aos recursos-chave dos parceiros.

As implicações estratégicas da ego-rede da Oi, no nível da empresa, estão classificadas no quadro abaixo:

| Constructos | Indicadores | Implicações Estratégicas |
|------------------------------|---|--|
| 1. ESTRUTURA DA REDE | Alta densidade de laços com escopo predominantemente regional | Força Potencial: Constituída pelo fato de que a Oi possui muitos relacionamentos diretos e indiretos com outras organizações que a colocam a disposição de múltiplos fluxos de recursos (knowhow tecnológico, disponibilidade de novas tecnologias, informações sobre os mercados e formas inovadoras de comunicação). |
| | Acesso a recursos: Capital informacional, recursos tecnológicos, talentos e competências | Força Real: Pois as redes das quais a Oi participa podem lhe proporcionar recursos valiosos, como: informações sobre idéias inovadoras, critérios de valor para os clientes, oportunidades de negócio e <i>benchmarking</i> para o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias. |
| | Posição central em relação aos demais membros da rede | Força Real: Pela centralidade relativamente alta da Oi, ao permitir à empresa "aprisionar" clientes e fornecedores-chave, mantendo competidores afastados, ou em posição desfavorável, e ao aumentar seu capital informacional, em especial conhecimento das necessidades de seus clientes. Em termos de força de trabalho, contribui para a queda do turn-over por se tratar da empresa focal, com elevado grau de importância perante os demais competidores. |
| | Equivalência Estrutural: Existência | Força Potencial: Pelos relacionamentos estruturalmente equivalentes com os fornecedores de conteúdo, de TV, de novas tecnologias e novas formas de comunicação em geral, ao possibilitar a identificação de novos nichos de mercado e a aproximação com novos clientes potenciais. |
| | Orifícios Estruturais: Existência de vários | Força Real: O diferencial da Oi é a inovação, desta forma ela possui vários parceiros conectados a ela. Em termos de obtenção de informações privilegiadas, isto se traduz em força para a empresa. |
| 2. COMPOSIÇÃO DA REDE | Identidade/ Status da Empresa Focal | Força Real: A Oi atua no mercado nacional e é forte concorrente no mercado de inovação e convergência. Possui grande quantidade de recursos valiosos principalmente quando relacionados a talentos e competências, distintivos e difíceis de imitar, como a cultura organizacional e o foco em inovação. |
| | Identidade/ Status dos Parceiros | Força Potencial: Pelo alto status dos seus diferentes parceiros que ajuda a atrair novos. E, ao poder privar não-participantes e novos entrantes de informações valiosas. Força Real: Na formação de redes de fornecedores, em sua maioria recorrentes, considerando que a confiança existente beneficia ambas as partes. Os maiores exemplos são com as empreiteiras (para os serviços que o técnico tem que ir à campo) e os fornecedores de infra-estrutura de rede. |
| | Volume e Acesso aos Recursos dos Parceiros em geral satisfatório | Força Real: Pelas alianças com as empresas parceiras que detêm recursos valiosos. Fraqueza Real: Pela dificuldade de acesso aos recursos valiosos dos concorrentes. |

Continuação:

| Constructos | Indicadores | Implicações Estratégicas |
|---------------------------------|--|--|
| 3. TIPOS DE LAÇOS | Força das Conexões Média com os clientes e complementors, forte com os fornecedores e fraca com os concorrentes | <p>Força Real: Pelas conexões fortes com os complementors e fornecedores que contribuem para a inimitabilidade de características relacionais positivas e, como consequência, para a vantagem competitiva.</p> <p>Fraqueza Real: Pela conexão fraca com os concorrentes impossibilitando que a empresa obtenha informações relevantes para a melhora de seu desempenho competitivo.</p> <p>Fraqueza Potencial: Pelos laços estreitos com clientes que podem causar desvantagens para o desempenho, na medida em que o poder de barganha dos clientes aumenta.</p> |
| | Natureza colaborativa apenas com os fornecedores e oportunistica com os demais (clientes, concorrentes e <i>complementos</i>) | <p>Força Real: Com os fornecedores que resulta em ganhos para ambos pois visam contribuir para o aumento da competitividade, na medida em que a confiança se traduz em redução de custos de transação.</p> <p>Fraqueza Real: Com os demais membros, aumentando o desgaste para ambos os lados, incluindo os desgastes financeiros devidos aos altos custos de transação.</p> |
| 4. GERENCIAMENTO DA REDE | Uso de Mecanismos de Governança: Existência/ Não Adequado | Fraqueza Potencial: Existe a oportunidade de melhoria dos indicadores que acompanham o desempenho e também para o alinhamento de processos. Falta a definição, se prevalecerão os formais ou os informais. |
| | Desenvolvimento de rotinas de compartilhamento conhecimento em baixo estágio de desenvolvimento | Fraqueza Real: A formação de capacitação em alianças pode ser um recurso significativo devido aos crescentes desafios associados à gestão de redes de alianças. |
| | Volume de Investimentos Inadequado | Fraqueza Real: A empresa não possui um plano de investimentos associado a capacitação da gestão de alianças. |
| | Processo de gestão de mudança da rede em baixo estágio de desenvolvimento | Fraqueza Potencial: O fato de possuir processos ainda incipientes para a gestão de mudanças pode ser considerada uma limitação séria para a Oi. Isto constitui uma fraqueza potencial, pois a natureza dinâmica do cenário competitivo e das alianças/ redes requer mecanismos para maior adaptação e gestão das mudanças à medida que as alianças evoluem. É recomendável promover treinamentos. |
| | Tempo de experiência com alianças multiplas bem extenso | Força Potencial: Experiência em alianças bilaterais e multiplas com clientes, fornecedores e concorrentes, ao conferir vantagem em termos da "curva de aprendizagem" e do capital social e informacional sobre possíveis parceiros, reputação, confiança e etc. |
| | Processos e competências para a gestão de conflitos entre múltiplos parceiros é integrativo | Força Real: Devido a resolução conjunta de problemas que contribui para a criação de um capital relacional e informacional. |
| | Alta compatibilidade e alta complementariedade para o gerenciamento de conflitos entre múltiplos parceiros | Força Real: Pela busca por parceiros compatíveis em termos de estratégias operacionais e complementariedade de recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, pois fortalece a competitividade da Oi e minimiza potenciais conflitos com os parceiros. |

Quadro 9: Implicações estratégicas da ego-rede da Oi, no nível da empresa.

Em relação aos indicadores de desempenho para medir o quanto as alianças estratégicas têm contribuído para o desempenho global da empresa, 80% considera que o critério de avaliação se dá sob os aspectos **financeiros, operacionais, relacionados à satisfação dos clientes e dos stakeholders**.

Quanto aos critérios utilizados pela empresa para buscar compatibilidade entre ela própria e seus parceiros, o que mais se destaca na opinião dos que responderam o questionário é o referente à **estratégia operacional**.

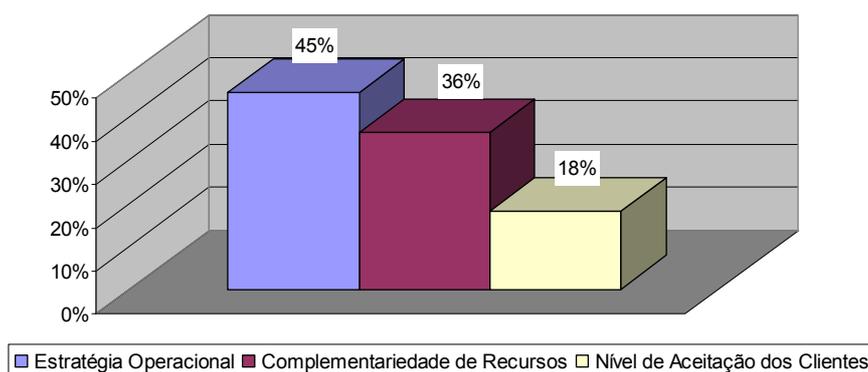


Figura 23 : Critérios utilizados pela Oi para buscar a compatibilidade entre ela própria e seus parceiros.

Quando questionados sobre a caracterização do estágio da empresa em termos de rotinas e processos estabelecidos para compartilhar o conhecimento entre as empresas participantes das alianças nas quais estão inseridas, **100%** classificaram como em estágio **incipiente ou em desenvolvimento**.

Por fim, no que diz respeito **aos processos para assegurar o alinhamento estratégico das alianças formadas pela Oi com a sua estratégia de negócio**, 57% confirmou a existência, enquanto que os outros 43% discordaram que tais processos existam.

4.2.1.4.5. Análise de desempenho da Oi

A Oi foi a empresa de telecomunicações que mais conquistou clientes no primeiro semestre de 2009. De janeiro a junho deste ano, a companhia registrou adições líquidas de aproximadamente 3,9 milhões, ampliando sua base para 59,8 milhões de usuários. Deste total, 21,8 milhões estavam em telefonia fixa, 33,9

milhões em telefonia móvel e 4,1 milhões em banda larga. Os números estão consolidados com os da Brasil Telecom, adquirida em janeiro de 2009.

A expansão no semestre foi liderada pelo serviço de telefonia móvel, no qual a Oi respondeu por 43% do crescimento nacional no semestre. A empresa foi a única que ampliou sua participação no mercado brasileiro nesse período, saltando de 19,9%, em dezembro de 2008, para 21,2%, em junho de 2009.

Em São Paulo, onde estreou em outubro de 2008, a Oi encerrou o semestre com mais de 3,6 milhões de clientes, cerca de 9% do mercado no estado.

Na região da antiga Brasil Telecom (Região II), em apenas dois meses operando com a marca Oi, a companhia elevou em mais de 1 ponto percentual seu *market share* (16,2%, no segundo trimestre, contra 15%, no trimestre anterior).

De janeiro a junho de 2009, 293 municípios foram incorporados à cobertura de telefonia móvel da empresa e 378 municípios se somaram à cobertura de banda larga, que atingiram, respectivamente, 2.604 e 2.373 municípios.

Nos primeiros seis meses do ano, a Oi obteve receita bruta de R\$ 22,4 bilhões, 5,3% superior à de igual período do ano passado.

O Ebitda (lucro antes de despesas financeiras, impostos, depreciações e amortizações) consolidado e ajustado atingiu R\$ 4,8 bilhões, recuo de 7% em relação a igual período de 2008. A variação foi determinada, principalmente, pelo acréscimo de custos gerados pelas operações em São Paulo – que ainda não haviam começado no primeiro semestre do ano passado – e pelos efeitos da uniformização das políticas contábeis entre Oi e BrT. A margem Ebitda ajustada atingiu 32,6%.

No primeiro semestre do ano, a Oi teve resultado líquido negativo de aproximadamente R\$ 135 milhões. Este resultado é explicado, principalmente, por impactos fiscais temporários em razão da amortização do ágio relativo à aquisição do controle acionário da Brasil Telecom.

No quadro abaixo, um resumo dos principais indicadores:

| Indicador | Resultado | Período |
|------------------|------------------|----------------------|
| Cobertura | 2.604 municípios | 1º Semestre de 2009 |
| Portabilidade | 1,9 | Abril de 2009 |
| ARPU | R\$ 21,10 | 1º Trimestre de 2009 |
| Churn | 2,3% | 1º Trimestre de 2009 |

| | | |
|-----------------------------|------------|----------------------|
| Receita Líquida Operacional | R\$ 7,5 Bi | 1º Trimestre de 2009 |
| EBITDA | R\$ 234 MM | 1º Trimestre de 2009 |
| Market – Share | 21,2% | Junho de 2009 |
| Índice de Reclamação | 0,4 | Junho de 2009 |

Quadro10: Indicadores de desempenho da Oi.

A queda do ARPU em relação ao mesmo período do ano anterior foi devido principalmente ao desempenho da Região II (área coberta pela Brasil Telecom), onde foi registrada menor receita entrante de outras operadoras móveis, menor volume de recargas no pré-pago e maior parcela de pré-pagos na base.

Em relação ao índice de reclamações, a fixa contribuiu sensivelmente para o aumento do indicador em relação aos anos anteriores, passando de uma média de 0,2 pontos em junho de 2008, para os 0,4 atuais.

O churn da Oi melhorou em relação ao quarto trimestre de 2008, com queda de 5 p.p. Porém em relação ao mesmo período do ano anterior, se manteve constante.

A seguir, serão apresentadas as análises da operadora Tim.

4.2.2.

Tim

4.2.2.1.

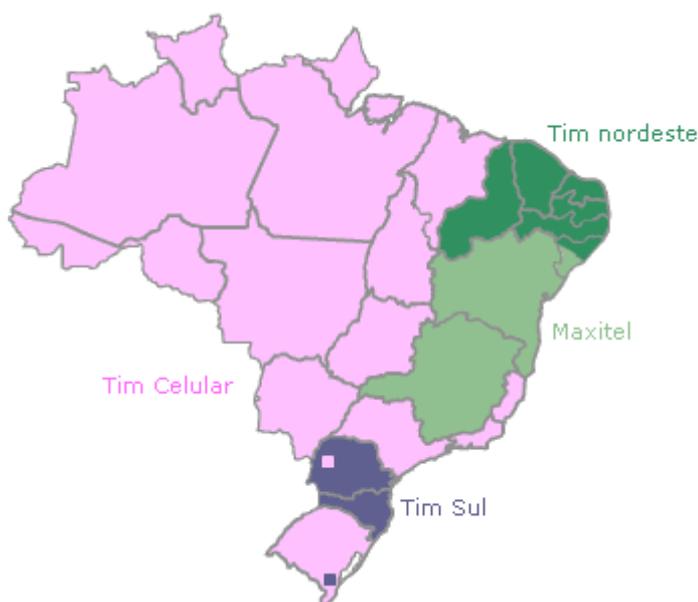
Dados Gerais

A Tim Participações S.A. é uma empresa holding, controlada pela TIM Celular S.A. e Tim Nodeste S.A. No Brasil oferece serviços de telefonia móvel celular em todo o território nacional.

A figura abaixo representa a composição acionária da Tim, onde 100% da Tim Participações S.A é controlado pela Tim Brasil, que por sua vez, é 100% controlada pela Telecom Itália.

A empresa possui atuação segmentada, desenvolvendo produtos sob medida aos seus clientes, e procura se destacar na aquisição de clientes, com ênfase no segmento de alto valor.

Foi a primeira operadora brasileira de telefonia móvel a estar presente em todos os estados brasileiros, é a maior operadora GSM (Global System for Mobile Communications) da América do Sul. O alcance nacional é proporcionado por suas controladas, a TIM Celular S.A. e a TIM Nordeste S.A., que juntas cobrem aproximadamente 93% da população urbana. A companhia oferece serviços de comunicação e transmissão de dados, como chamadas de voz, transmissão de mensagens de texto, fotos e vídeos, acesso à Internet e outros serviços de compartilhamento de dados, a clientes individuais e corporativos.



Fonte: Site TELECO (21/08/09)

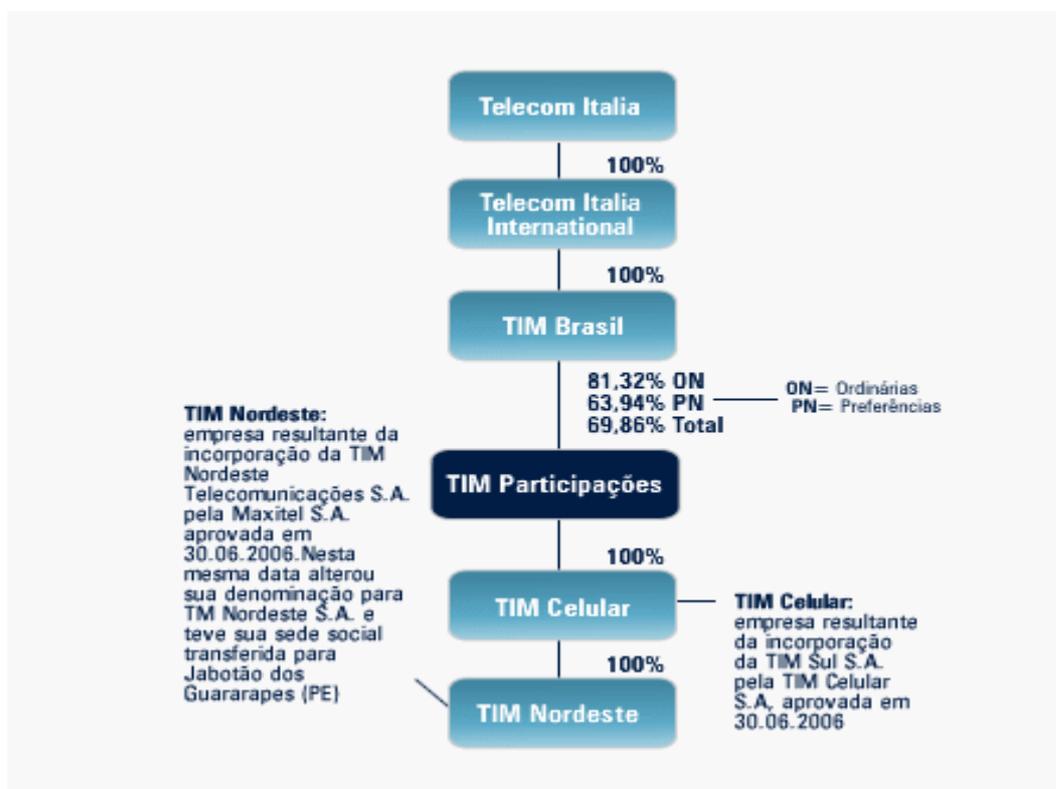
Figura 24: Área de cobertura da Tim

Pioneira no Brasil no lançamento de serviços de mensagens multimídia (MMS) e de serviço de transmissão de dados em alta velocidade do GSM, com a Rede Tim EDGE, a companhia conquistou, em seus quase dez anos de atuação no país, mais de 31 milhões de clientes, o que representa 25,8% de *market share*. Nos últimos anos, vem firmando acordos com as mais importantes operadoras nos cinco continentes, o que a possibilita oferecer *roaming* internacional pós-pago em 184 países e pré-pago em 18 países, além de transmissão de dados e multimídia em 125 países.

A Tim Participações é controlada pela Tim Brasil Serviços e Participações S.A., empresa subsidiária do Grupo Telecom Italia. A Companhia conta com a tradição e experiência do grupo controlador, que serve 35,3 milhões de clientes de

telefonia móvel e 22,8 milhões de fixa na Itália, além de 10,7 milhões usuários de banda larga na Europa.

A figura abaixo representa a composição acionária da Tim:



Fonte: Site TELECO (21/08/2009)

Figura 25: Participação acionária da TIM

Um dos principais legados da Telecom Italia é a filosofia “Foco no Cliente”, que permeia a gestão da empresa e que inspirou estratégias como a de segmentação, que objetiva desenvolver produtos e serviços específicos para atender às diferentes necessidades e aos variados perfis de clientes. Inovação e qualidade são duas outras características que a Tim compartilha com seu controlador, e que a permitem se manter à frente no setor em que atua.

Para que isso se concretize, a companhia faz investimentos substanciais em tecnologia e mantém, em seu corpo funcional, colaboradores especializados, sempre atentos às tendências de um mercado que se caracteriza pela constante mutação, ocasionada pelos avanços tecnológicos.

A estratégia da Tim baseia-se em três pilares:

- Forte presença no mercado brasileiro de telefonia móvel;

- Capturar receitas da telefonia fixa e de banda larga e defender a liderança da Tim em telefonia móvel por meio de novos produtos convergentes;
- Garantir a rentabilidade dos clientes com baixo ARPU, por meio do desenvolvimento de novo modelo de negócios orientado para esses clientes.

Segundo dados do seu site na internet (www.tim.com.br), a companhia conta com vantagens competitivas como marca forte (a mais lembrada e preferida entre os consumidores), clientes de alto valor, com maior base pós-paga e corporativa.

No segundo trimestre de 2009, a empresa deu prosseguimento à forte abordagem comercial iniciada no primeiro trimestre de 2009 com o objetivo de remodelar a marca e o posicionamento publicitário. Foram enfocadas duas áreas: a marca e produtos.

O slogan da Tim se baseia nos itens de cobertura, inovação e aspiração: “Você, sem fronteiras”.

4.2.2.2. Caracterização da estratégia atual da Tim

Utilizando como referência os constructos de Fahey e Randall (1998), foi analisada a estratégia da Tim, iniciando com a sua visão e missão:

Visão:

Ser a escolha número um dos clientes, oferecendo serviços inovadores e de alta qualidade, tornando-se referência de rentabilidade do mercado de telecomunicações no Brasil.

Missão:

Estar próximo ao cliente, oferecendo possibilidades inovadoras de conectividade, focando em suas expectativas e necessidades diversificadas, contribuindo como agente de evolução social por meio de uma gestão sustentável.

Em relação aos **valores praticados** pela Tim, destacam-se:

- Pró-atividade: Antecipa e influencia positivamente os eventos. Capta e desenvolve as oportunidades que se apresentam, formulando propostas e iniciativas úteis ao alcance dos objetivos organizacionais;
- Transparência: Assegura através de sua conduta transparente e ética, o fortalecimento de relacionamentos internos e externos fundamentados em princípios de lealdade e troca de informações;
- Velocidade: Considera o tempo como um recurso importante cuja otimização impacta nos custos do serviço e na possibilidade de fidelização do cliente interno ou externo. Mesmo diante de situação complexa e com ausência de informações, apresenta soluções ágeis e eficazes;
- Excelência Profissional: Desenvolve as competências requeridas por seu campo de atuação, transmitindo segurança e credibilidade aos demais. Responsabiliza-se por seu auto-desenvolvimento, utilizando este projeto de crescimento profissional, como sua contribuição para o sucesso da Tim;
- Foco no cliente: Considera o cliente, interno ou externo, como seu principal empregador e sua satisfação como valor fundamental. Sabe escutar seus clientes para antecipar ou responder rapidamente às necessidades identificadas;
- Espírito de Equipe: Cooperar e age em conjunto, minimizando os conflitos e maximizando a troca de informações, promovendo o aproveitamento da contribuição profissional de todos em busca de um resultado comum;
- Inovação: Assegura o desenvolvimento de soluções inovadoras, promovendo novos caminhos para a melhoria de processos e sistemas existentes, reforçando, desta forma, o posicionamento da Tim no mercado;
- Espírito Empreendedor: Responsabiliza-se diretamente pelo alcance de resultados concretos, assumindo desafios e riscos que lhe foram delegados como uma oportunidade de crescimento, sem demandar à sua supervisão problemas passíveis de resolução no próprio âmbito de sua atuação.

Por meio das pesquisas documentais, dos questionários aplicados e das entrevistas realizadas, foi possível concluir que a **estratégia da Tim** é focada predominantemente na **qualidade dos serviços prestados**. A **inovação** também apareceu nas respostas dos questionários, como diferencial estratégico para 33% dos respondentes.

A Tim busca constantemente oferecer a convergência de serviços para seus clientes, fazendo da tecnologia um meio para superar fronteiras e estimular a comunicação entre as pessoas em qualquer ponto que elas estejam.

O pioneirismo da Tim vem se traduzindo no lançamento de uma ampla gama de produtos e serviços inovadores, como as mensagens de multimídia (MMS), a primeira loja virtual de música (TIM *Music Store*), integrando a comunicação entre celular e internet. Foi também, a primeira operadora a oferecer no País, o serviço *Blackberry*, a mais difundida solução móvel de e-mails em todo mundo.

Na linha de frente do setor de telecomunicações no país, em 2008, a empresa fortaleceu a sua posição no mercado com o lançamento do Tim 3G+, de terceira geração, além de outros serviços inovadores, como o Vídeo-chamada e o Tim TV. Em setembro de 2008, a Tim inovou mais uma vez com o lançamento do Tim Fixo.

Encerrando o ano de 2008, em dezembro, a empresa lançou o plano iPhone 3G, uma oferta segmentada de acordo com o perfil de uso do cliente, com os preços mais competitivos do mercado.

A figura abaixo sintetiza a opinião dos respondentes ao serem questionados quanto à estratégia adotada pela Tim:

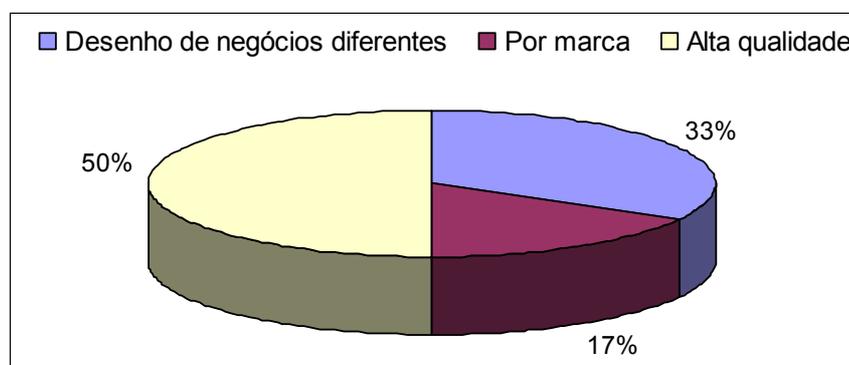


Figura 26: A estratégia adotada pela TIM (considerando em média 8 respondentes).

Por sua vez, o escopo da estratégia da TIM, pode ser caracterizado como:

Produto/ Serviço:

Telefonia móvel e fixa, acesso à Internet móvel e TV por assinatura em parceria com a SKY, são serviços que fazem parte do portfólio da Tim, que também investe no lançamento de aparelhos diferenciados.

Geográfico:

A empresa possui cobertura em todo território nacional.

Vertical:

A Tim Brasil é subsidiária do Grupo Telecom Itália. A Telefônica adquiriu em 2007, uma participação na Telecom Itália que foi aprovada pela Anatel em 23/20/2007.

A Figura 28 demonstra em maior detalhe a estrutura acionária da empresa.

A comercialização de serviços e as ações de marketing constituem o escopo de serviço vertical da Tim.

Stakeholders:

Órgãos governamentais (Anatel, Ministério das Comunicações, Cade, PROCON, CVM, governos municipais, estaduais e federal), clientes, fornecedores, acionistas, sindicato e os membros da sociedade em geral.

4.2.2.3.

Os fatores organizacionais

Os recursos e as condições organizacionais foram identificados e classificados de acordo com o modelo GI e as análises foram realizadas com base nos questionários e na pesquisa documental.

| Categoria de Variáveis | Variável | Atributos Necessários/ Desejáveis | Caracterização | Força | | Fraqueza | |
|-------------------------|---|--|---|-------|-----------|----------|-----------|
| | | | | Real | Potencial | Real | Potencial |
| Organização <i>Hard</i> | Estrutura Organizacional | Flexível, achatada, com alto grau de descentralização de poder. | Estrutura com alto grau de centralização de poder. | x | | | |
| | Equipes | Multifuncionais, interfuncionais, com alto grau de <i>empowerment</i> . | Equipes com nível motivacional elevado, porém pouco integradas e com baixo grau de <i>empowerment</i> . | | x | | |
| | Processos | Mapeados/ documentados. Em sua maioria, horizontais e interfuncionais. Em telecomunicações, vale ressaltar a importância dos processos técnicos: TI e engenharia (Gouvêa, 2008). Necessário a atualização dos mesmos, sempre que existir a necessidade, pois o setor de telecomunicações é bastante dinâmico. | Os processos são, em sua maioria, interfuncionais, estão mapeados e são divulgados em um banco de dados acessível aos funcionários cadastrados. Existem <i>gaps</i> de atualização e os processos de maior relevância são os relacionados ao Planejamento Estratégico e Operacional da empresa. | | x | | |
| | Sistemas Gerenciais | Integrados através dos processos interfuncionais, com foco orientado ao cliente. Possibilidade de medição de desempenho dos processos-chave. Devido a diversidade de serviços/ produtos oferecidos os sistemas precisam gerenciar toda cadeia de relacionamento com os clientes. | Não são integrados e não possuem o foco orientado ao cliente. Não sendo possível realizar a medição de desempenho dos processos-chave. | | | x | |
| | Sistemas Educacionais (Treinamento) | Sistema de educação contínua voltado não só para os gestores como também para os demais funcionários, visando a aquisição de competências necessárias à melhoria contínua dos processos e desempenho, aquisição de novas tecnologias e, para a capacitação da atividade operacional. | Sistemas de treinamento focados na resolução de problemas e mapeamento de processos. Capacitação da operação com cursos voltados para a área de tecnologia. Não possui <i>e-learning</i> . Viabiliza o aprendizado de italiano aos funcionários, com aula " <i>on the job</i> ". | | x | | |
| | Sistemas de Medição | Visíveis, abrangentes, consistentes, adaptáveis às mudanças, integrando todos os subsistemas de medição, incluindo medidas de desempenho, alinhados aos objetivos explicitados na estratégia. | Apesar de consistentes, visíveis e abrangentes, não conseguem abordar pontos dos processos chave e são morosos na adaptação às mudanças do ambiente. | | x | | |
| | Sistemas de Reconhecimento e Recompensa | Sistema de avaliação de desempenho dos funcionários e remuneração, integrados com o sistema de medição de desempenho geral da empresa e demais indicadores estratégicos. | Existe a lógica de meta compartilhada entre os funcionários e os demais níveis gerenciais. O sistema de avaliação é integrado aos indicadores estratégicos da empresa. | x | | | |

Continuação:

| Categoria de Variáveis | Variável | Atributos Necessários/ Desejáveis | Caracterização | Força | | Fraqueza | |
|-------------------------|--------------------------|--|--|-------|-----------|----------|-----------|
| | | | | Real | Potencial | Real | Potencial |
| Organização <i>Soft</i> | Cultura Organizacional | Cultura voltada para a melhoria contínua do desempenho da organização e orientada para os clientes e demais <i>stakeholders</i> , com preocupação com a qualidade de vida e com a ética. Devido ao possível crescimento do índice de <i>turn over</i>, a cultura organizacional deverá ser voltada para a satisfação interna dos funcionários (Mendonça, 2008). Com a transformação no setor de telecomunicações, devido a criação e à mudança constante de tecnologias, se faz necessário uma cultura voltada para a inovação. | Orientada para os clientes, com foco na rentabilidade da organização. Preocupada com a ética. | x | | | |
| | Estilo de Liderança | Comprometimento da gerência com a estratégia, de divulgá-la, com a preocupação de alocar os recursos necessários ao atingimento dos objetivos estratégicos. Também se faz necessária a liderança do tipo <i>coaching</i>, com tomadas de decisão relativamente rápidas, por causa da característica do setor. | Estrutura pouco dinâmica, mas voltada para a estratégia da empresa. | | x | | |
| | Comunicação Informal | Inter-funcional e ampla, com a ocorrência de constantes <i>feedbacks</i> sobre as metas estabelecidas, bem como sobre as medidas de desempenho e os planos de ação estabelecidos. | Comunicação formal e sem <i>feedbacks</i> . Melhorias já foram traçadas e um plano de ação está sendo desenvolvido. | | x | | |
| | Código de Ética | Orientação dos funcionários voltada para os valores éticos da empresa. | Código de ética altamente divulgado internamente, através de e-mail e disponibilizado também na internet da empresa. | x | | | |
| Tecnologia <i>Hard</i> | Tecnologia da Informação | Sistemas abrangentes, integrados, automatizados e abrangendo todos os níveis decisórios. Em telecomunicações, além dos sistemas administrativos são levados em consideração os sistemas operacionais (plataformas de telecomunicações) e de atendimento aos clientes. | Baixa integração em TI, sem a abrangência de todos os níveis decisórios. | | | x | |

Continuação:

| Categoria de Variáveis | Variável | Atributos Necessários/ Desejáveis | Caracterização | Força | | Fraqueza | |
|------------------------|-------------------------------------|---|---|-------|-----------|----------|-----------|
| | | | | Real | Potencial | Real | Potencial |
| Tecnologia Soft | Metodologias e Técnicas Específicas | Metodologia de gestão de projetos, treinamentos, programas de desenvolvimento novas soluções e de incentivo, voltados para o cliente, visando crescimento futuro. | Existência de metodologias de gestão de processos, porém com o foco em apenas algumas áreas da empresa. Os processos ainda estão muito voltados para o âmbito interno. Não possuem muita relação com os clientes externos. | | x | | |
| | Inovação | Novas soluções de voz e dados (Mendonça, 2008), crescimento dos produtos convergentes (junção de várias tecnologias para atender as necessidades específicas de um determinado público-alvo), novas formas de atendimento ao cliente (através de novos canais de comunicação) e diversificação dos serviços de valor agregado. | A TIM vem adotando a estratégia de posicionamento baseada em inovação, principalmente após a entrada no mercado de telefonia fixa em 2007, quando foi possível oferecer produtos convergentes (fixa-móvel-banda larga). Na diversificação de serviços de valor agregado a empresa é líder. | | x | | |
| Físicos | Infra-estrutura | Instalações, equipamentos e sistemas de controle de possibilitam a prestação dos serviços de telecomunicações, além das atividades de retaguarda como: treinamento, gestão financeira, jurídica e regulatória, entre outros (Mendonça, 2008). | As instalações da TIM foram classificadas como excelentes, todas as unidades de negócio se encontram concentradas em um único complexo de prédios, os instrumentos de trabalho (computadores e telefones) não são obsoletos e existe conforto para os funcionários, que possuem estacionamento privativo. | x | | | |
| Pessoas | Talentos e Competências | Experiência, habilidades, conhecimento e potencial para adquirir as necessárias competências visando o desenvolvimento de novas metodologias e práticas, que incluem a solução de problemas, aprimoramento de processos e sistemas de medida balanceados com o objetivo da melhoria contínua dos processos de desenvolvimento do portfólio de soluções. | Time com profundo conhecimento da concorrência, muitos funcionários absorvidos da Oi. Com foco em melhoria contínua e desenvolvimento de novos negócios. | x | | | |
| Financeiros | Geração de Caixa | Alta capacidade de geração de caixa com a garantia de liquidez aos acionistas, financiando a manutenção das atividades e gerando o crescimento a longo prazo. | A empresa passou no primeiro trimestre de 2009 por um processo de reestruturação. Uma nova estratégia foi definida, houve a formação de um novo <i>top management</i> , a marca foi reposicionada, foram realizados trabalhos para melhorar a qualidade da infra-estrutura de rede e o lançamento programa de eficiência com o objetivo de sustentar o crescimento e defender a rentabilidade. A longo prazo a previsão é de crescimento. | | x | | |
| | Rentabilidade | Retorno sobre os ativos, sobre o capital empregado e sobre os investimentos realizados, preservando a atratividade do negócio. | Previsão de melhora do retorno sobre os ativos. | | x | | x |

| Categoria de Variáveis | Variável | Atributos Necessários/ Desejáveis | Caracterização | Força | | Fraqueza | |
|-------------------------|--|--|---|-------|-----------|----------|-----------|
| | | | | Real | Potencial | Real | Potencial |
| Performance/ Desempenho | Dimensões Quantitativas (variáveis tangíveis) | Financeiras: Alto retorno para os acionistas, alta geração de caixa (alta liquidez) e rentabilidade acima da média do setor. | O índice de liquidez corrente apresentou melhora se comparado com o primeiro trimestre de 2009, aumentando 0,12 p.p. | x | | | x |
| | | Operacionais: Baixo custo, aumento do market-share, redução do índice de reclamação dos clientes, serviços realizados dentro dos prazos acordados. | A TIM registrou 1,7 milhões em adições líquidas de clientes com uma receita média de R\$ 26,60, por cliente. A TIM tem disputado a liderança no market share incremental. No segundo trimestre de 2009, a empresa adquiriu aproximadamente 29% das adições líquidas do mercado e como resultado, cresceu 0,2 p.p em relação ao trimestre passado. | x | | | |
| Performance/ Desempenho | Dimensões Qualitativas (variáveis intangíveis) | Índice elevado de satisfação dos <i>stakeholders</i> (clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, comunidade em geral). | Retornou a posição liderança na satisfação dos clientes em todos os segmentos, medida através de pesquisa de mercado e confirmada pelos indicadores de qualidade medidos pela Anatel, com destaque para o indicador de qualidade de rede onde foi atingida a marca de 100% de satisfação no mês de junho de 2009. | x | | | x |
| | | Qualidade dos produtos e serviços, acima da concorrência. | Mesmo sem possuir consideráveis diferenciações na sua linha de produtos, a percepção de qualidade é superior em relação a concorrência. | x | | | |
| | | Reputação quanto a atendimento das questões sociais, ambientais e regulatórias. | Em 2008 a TIM aderiu ao Pacto Global, uma iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU), que tem a finalidade de mobilizar a comunidade empresarial para a adoção, em suas práticas de negócios, de valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio-ambiente e combate à corrupção. | x | | | |
| | | Capacidade de inovação para atender as demandas potenciais dos clientes. | A empresa vem se posicionando para conseguir atender as demandas potenciais dos seus clientes. | | x | | |

Quadro 11: Fatores organizacionais e suas implicações estratégicas, no sentido de constituírem forças e fraquezas – TIM.

4.2.2.4.

Identificação e avaliação das implicações estratégicas das alianças e redes no nível da empresa

4.2.2.5.

Identificação e classificação das alianças estratégicas

Os principais atores estratégicos da Tim são os seus **clientes, fornecedores, concorrentes e complementors**.

Prevalecendo as alianças **multilaterais**, mas com forte presença de alianças **bilaterais**.

Em relação à tomada de decisão para o estabelecimento de alianças estratégicas na Tim, os fatores mais determinantes são: a aprendizagem com os parceiros e o compartilhamento de custos, recursos e competências complementares.

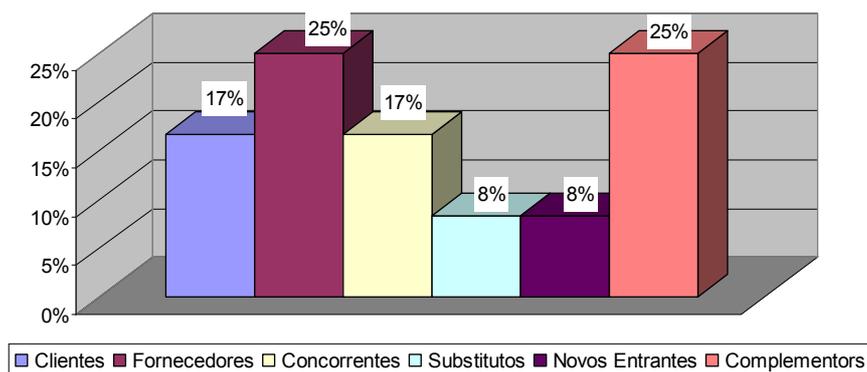


Figura 27: Principais atores-chave da Tim

4.2.2.6.

Principais alianças com cada parceiro

Com base na relação das alianças, classificadas segundo o tipo de relacionamento entre os participantes, são apresentadas os seguintes resultados:

Com os clientes:

A empresa celebra os **contratos de prestação de serviços**, disponibilizando serviços, produtos e planos tarifários, de acordo com o perfil do consumidor.

Servem tanto para os clientes residenciais quanto para os corporativos.

Com os fornecedores:

Dependendo do tipo de produto/ serviço existente no contrato, o tipo de aliança muda. Com os revendedores, prevalecem os **contratos de comercialização**. Já com os parceiros de fornecimento de tecnologia e de prestação de atendimento ao cliente, o tipo que prevalece é o **acordo/ contrato de prestação de serviços**.

Concorrentes:

Destacam-se as **fusões e aquisições e P&D em conjunto**.

No dia 16/04/2009, foi publicado fato relevante sobre a aquisição da Intelig – empresa que atua no mercado de longa distância nacional e internacional, transmissão de dados e telefonia local – pela Tim.

A operação é de grande relevância estratégico-operacional para a Tim, pois tem como objetivo otimizar as áreas operacionais da empresa, resultando em um aproveitamento mais racional dos recursos disponíveis, redução dos custos, ganhos de produtividade, combinação de esforços comerciais e utilização da sinergia entre as empresas. Em particular, sinergias materiais poderão ser produzidas através da utilização da rede da Intelig, a qual se complementa à rede da Tim.

Complementors:

Para este parceiro, a Tim se vale de **contratos de prestação de serviços**, onde os parceiros mais comuns são os fornecedores de conteúdo, como a Sky e a Google.

As parcerias recentes da Tim também englobam alguns fornecedores de *notebooks* como a HP e a AUS, para o lançamento de computadores 100% conectados com internet móvel.

Para os demais tipos de atores-chave (substitutos e novos entrantes), não foi identificada existência de alianças relevantes.

No próximo item, serão apresentadas a ego-rede da Tim e as suas características:

4.2.2.6.1. A ego-rede da Tim e suas características

A Quadro abaixo representa as características das alianças da ego-rede da Tim:

| Parceiro | Tipos de Alianças | Estrutura | Composição | Modalidade |
|----------------------|---|--|---|--|
| CLIENTES | a. Acordo/ Contrato de Prestação de Serviços | ESCOPO: Em termos de amplitude e número de laços: amplo Escopo Geográfico: Nacional | Recursos-chave: Capital Informacional e Inovação Volume: Satisfatório Acesso: Fácil | Força da Conexão: Média Natureza: Oportunística |
| FORNECEDORES | a. Acordo/ Contrato de Prestação de Serviços b. Contratos de comercialização | Em termos de amplitude e número de laços: amplo Escopo Geográfico: Global | Recursos-chave: Tecnológicos Volume: Satisfatório Acesso: Fácil | Força da Conexão: Forte Natureza: Colaborativa |
| CONCORRENTES | a. Fusões e Aquisições b. P&D em conjunto | Em termos de amplitude e número de laços: restrito Escopo Geográfico: Regional | Recursos-chave: Talentos e habilidades, físicos e capital informacional Volume: Insuficiente Acesso: Difícil | Força da Conexão: Fraca Natureza: Oportunística |
| COMPLEMENTORS | a. Acordo/ Contrato de Prestação de Serviços | Em termos de amplitude e número de laços: amplo Escopo Geográfico: Nacional | Recursos-chave: Recursos tecnológicos, inovação e capital informacional Volume: Satisfatório Acesso: Fácil | Força da Conexão: Média Natureza: Oportunística |

Quadro 12: Principais características das alianças entre a TIM e seus principais parceiros.

Os acordos/contratos de prestação de serviços predominam nas alianças com os **clientes**, **fornecedores** e **complementors**. Possuem escopo amplo, em termos de amplitude e número de laços, além de serem de natureza oportunística para os clientes e **complementors**, enquanto que para os fornecedores são colaborativas.

Em relação aos **concorrentes**, destacam-se as fusões e aquisições, onde as alianças possuem escopo restrito, natureza oportunística e o acesso aos recursos chave é difícil.

Complementando esta análise, a ego-rede da Tim em sua representação gráfica é apresentada abaixo:

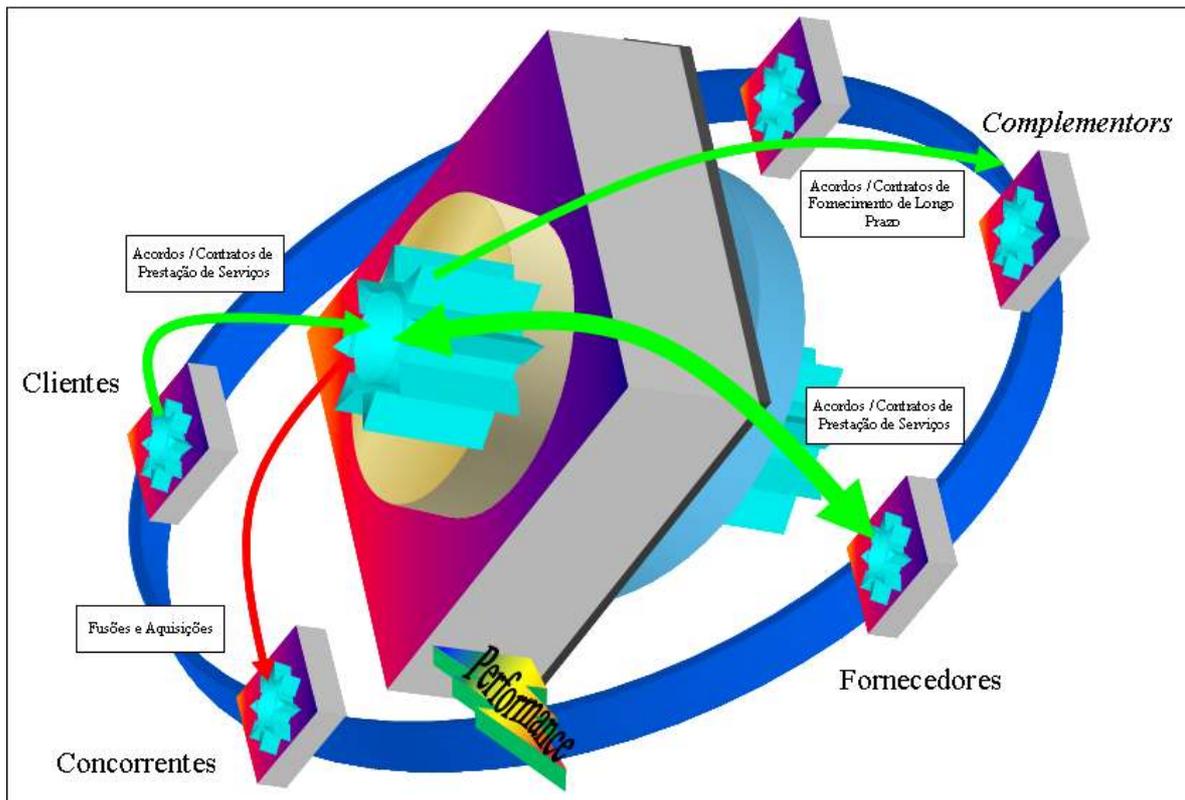


Figura 28: Ego-rede da Tim

Os acordos/ contratos de prestação de serviços estão representados pelas setas verdes, enquanto que as fusões e aquisições aparecem com a seta vermelha.

Quanto mais forte a conexão das alianças, mais grossa é a espessura da seta.

Por sua vez, as direções das setas indicam se a aliança é colaborativa ou oportunística. Setas bidirecionais indicam alianças colaborativas, enquanto que as unilaterais correspondem às oportunísticas. A direção da seta aponta para o ator explorado.

Na próxima seção, são apresentadas as implicações estratégicas, no nível da empresa, da rede de alianças da Tim.

4.2.2.6.2.

As implicações estratégicas, no nível da empresa, da rede de alianças formada pela Tim

Com base na investigação documental e considerando-se a estrutura da rede, a sua composição e a modalidade dos laços, são apresentadas, a seguir, as dimensões-chave das alianças da Tim firmadas com os seus parceiros.

A estrutura da rede, em relação aos itens densidade e escopo, já foram apresentados anteriormente. O mesmo ocorre com a composição e os tipos de laços, de forma que voltarão a ser abordados na análise relacional.

A **centralidade** indica a posição relativa da Tim em relação aos demais componentes da rede. Quanto maior o relacionamento, maior é a centralidade.

Para 60% das pessoas que responderam o questionário, a Tim possui uma posição central quando comparada aos demais componentes da sua rede.

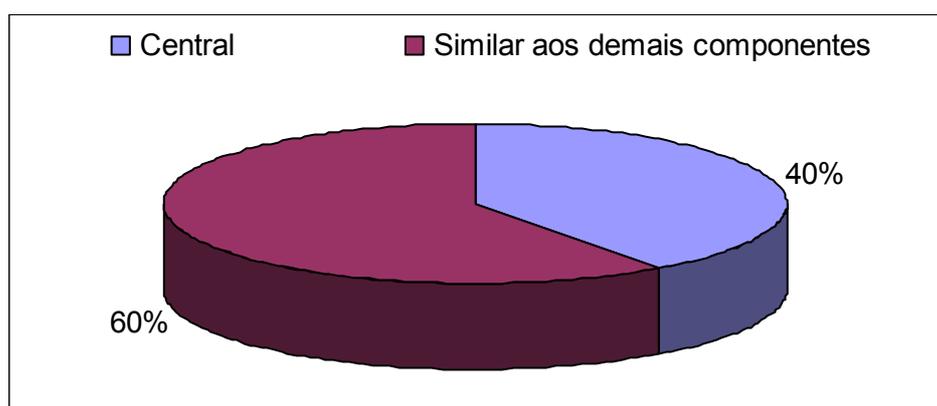


Figura 29: Percepção de centralidade

Foi possível detectar, que a Tim procura estabelecer relacionamentos para ocupar uma posição central nos blocos estratégicos que estão se formando, se unindo as maiores empresas de telecomunicações do mundo.

Quando duas indústrias ou empresas diferentes são conectadas apenas por meio de uma terceira indústria (ou empresa) que funciona como um intermediário na transação, denomina-se **orifício estrutural**. No caso da Tim, as parcerias com empresas de TV como a Sky e com fornecedoras de conteúdo, seria um forte exemplo, já que se estabelece um elo entre a operadora e o cliente, possibilitando a utilização de um serviço com maior valor agregado.

Em relação à **equivalência**, no contexto em que empresas equivalentes compartilham os mesmos clientes, as empresas que fornecem serviços de comunicação em geral (rádio, TV, internet, etc), foram consideradas equivalentes a TIM por 65% dos respondentes.

A análise da **identidade dos principais parceiros** se revelou forte para os clientes, fornecedores, concorrentes e, *complementors*. Devido a grande competição do setor, o poder de barganha dos clientes é extremamente alto, os

fornecedores e *complementors* possuem um papel relevante já que atuam como desenvolvedores de novas soluções, onde qualidade e tempo são críticos para o sucesso e os concorrentes estão sempre em busca de parcela maior do mercado com ofertas bastante agressivas.

Em relação **ao acesso aos recursos da empresa focal**, 70% responderam que consideram fácil, reconhecendo a sua importância para a vantagem competitiva da empresa focal.

As implicações estratégicas da ego-rede da Tim, no nível da empresa, estão classificadas no quadro abaixo:

| Constructos | Indicadores | Implicações Estratégicas |
|------------------------------|---|--|
| 1. ESTRUTURA DA REDE | Alta densidade de laços com escopo predominantemente nacional | Força Real: Constituída pelo fato de que a TIM possui muitos relacionamentos diretos e indiretos com outras organizações que a colocam a disposição de múltiplos fluxos de recursos (knowhow tecnológico, disponibilidade de novas tecnologias, informações sobre os mercados e formas inovadoras de comunicação). O vasto escopo geográfico melhora o estado de alerta da empresa que, combinado com a sua capacidade de resposta, se traduz em desempenho superior. |
| | Acesso a recursos: Capital informacional, recursos tecnológicos, talentos e competências | Força Real: Pois as redes das quais a TIM participa podem lhe proporcionar recursos valiosos, como: informações sobre idéias inovadoras, critérios de valor para os clientes, oportunidades de negócio e <i>benchmarking</i> para o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias. |
| | Posição central em relação aos demais membros da rede | Força Real: Pela centralidade relativamente alta da TIM, ao permitir à empresa "aprisionar" clientes e fornecedores chaves, mantendo competidores afastados, ou em posição desfavorável, e ao aumentar seu capital informacional, em especial conhecimento das necessidades de seus clientes. Em termos de força de trabalho, contribui para a queda do turn-over por se tratar da empresa focal, com elevado grau de importância perante os demais competidores. |
| | Equivalência Estrutural Existência | Força Potencial: Pelos relacionamentos estruturalmente equivalentes com os fornecedores de conteúdo, de TV, de novas tecnologias e novas formas de comunicação em geral, ao possibilitar a identificação de novos nichos de mercado e a aproximação com novos clientes potenciais. |
| | Orifícios Estruturais Existência de vários | Força Real: O diferencial da TIM é ser uma empresa provedora de conteúdo, ela possui vários parceiros conectados a ela. Em termos de obtenção de informações privilegiadas, isto se traduz em força para a empresa. |
| 2. COMPOSIÇÃO DA REDE | Identidade/ Status da Empresa Focal | Força Potencial: Atua no mercado nacional e é forte concorrente no mercado de conteúdo, porém necessita se desenvolver mais em inovação para alcançar melhor participação no mercado de convergência e de comunicação como um todo (não possui rádio transmissão). Em termos de rentabilidade a empresa é a melhor posicionada no mercado brasileiro. |
| | Identidade/ Status dos Parceiros | Força Potencial: Pelo alto status dos seus diferentes parceiros que ajuda a atrair novos. E, ao poder privar não-participantes e novos entrantes de informações valiosas. Força Real: Na formação de redes de fornecedores, em sua maioria recorrentes, considerando que a confiança existente beneficia ambas as partes. Os maiores exemplos são com as empreiteiras (para os serviços que o técnico tem que ir à campo) e os fornecedores de infra-estrutura de rede. |
| | Volume e Acesso aos Recursos dos Parceiros em geral satisfatório | Força Real: Pelas alianças com as empresas parceiras que detêm recursos valiosos. Fraqueza Real: Pela dificuldade de acesso aos recursos valiosos dos concorrentes. |

| Constructos | Indicadores | Implicações Estratégicas |
|---------------------------------|--|--|
| 3. TIPOS DE LAÇOS | Força das Conexões Média com os clientes e <i>complementors</i> , forte com os fornecedores e fraca com os concorrentes | <p>Força Real: Pelas conexões fortes com os complementors e fornecedores que contribuem para a inimitabilidade de características relacionais positivas e, como consequência, para a vantagem competitiva.</p> <p>Fraqueza Real: Pela conexão fraca com os concorrentes impossibilitando que a empresa obtenha informações relevantes para a melhora de seu desempenho competitivo.</p> <p>Fraqueza Potencial: Pelos laços estreitos com clientes que podem causar desvantagens para o desempenho, na medida em que o poder de barganha dos clientes aumenta.</p> |
| | Natureza colaborativa apenas com os fornecedores e oportunistica com os demais (clientes, concorrentes e <i>complementos</i>) | <p>Força Real: Com os fornecedores que resulta em ganhos para ambos pois visam contribuir para o aumento da competitividade, na medida em que a confiança se traduz em redução de custos de transação.</p> <p>Fraqueza Real: Com os demais membros, aumentando o desgaste para ambos os lados, incluindo os desgastes financeiros devidos aos altos custos de transação.</p> |
| 4. GERENCIAMENTO DA REDE | Uso de Mecanismos de Governança: Existência/ Não Adequado | Fraqueza Potencial: Existe a oportunidade de melhoria dos indicadores que acompanham o desempenho e também para o alinhamento de processos. Falta a definição, se prevalecerão os formais ou os informais. |
| | Desenvolvimento de rotinas de compartilhamento conhecimento em baixo estágio de desenvolvimento | Fraqueza Real: A formação de capacitação em alianças pode ser um recurso significativo devido aos crescentes desafios associados à gestão de redes de alianças. |
| | Volume de Investimentos Inadequado | Fraqueza Real: A empresa não possui um plano de investimentos associado a capacitação da gestão de alianças. |
| | Processo de gestão de mudança da rede em baixo estágio de desenvolvimento | Fraqueza Potencial: O fato de possuir processos ainda incipientes para a gestão de mudanças pode ser considerada uma limitação séria para a TIM. Isto constitui uma fraqueza potencial, pois a natureza dinâmica do cenário competitivo e das alianças/ redes requer mecanismos para maior adaptação e gestão das mudanças à medida que as alianças evoluem. É recomendável promover mudanças na cultura, treinamentos e maior flexibilidade na organização para adaptar-se de forma mais efetiva. |
| | Tempo de experiência com alianças múltiplas bem extenso | Força Potencial: Experiência em alianças bilaterais e múltiplas com clientes, fornecedores e concorrentes, ao conferir vantagem em termos da "curva de aprendizagem" e do capital social e informacional sobre possíveis parceiros, reputação, confiança e etc. |
| | Processos e competências para a gestão de conflitos entre múltiplos parceiros é integrativo | Força Real: Devido a resolução conjunta de problemas que contribui para a criação de um capital relacional e informacional. |
| | Alta compatibilidade e alta complementariedade para o gerenciamento de conflitos entre múltiplos parceiros | Força Real: Pela busca por parceiros compatíveis em termos de estratégias operacionais e complementariedade de recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, pois fortalece a competitividade da TIM e minimiza potenciais conflitos com os parceiros. |

Quadro 13: Implicações estratégicas da ego-rede da TIM, no nível da empresa.

Em relação aos indicadores de desempenho para medir o quanto as alianças estratégicas têm contribuído para o desempenho global da empresa, 43% considera que o critério de avaliação se dá sob o aspecto **relacionado à satisfação dos clientes**.

Quanto aos critérios utilizados pela empresa para buscar compatibilidade entre ela própria e seus parceiros, o que mais se destaca na opinião dos que responderam o questionário é o referente à **complementaridade de recursos**.

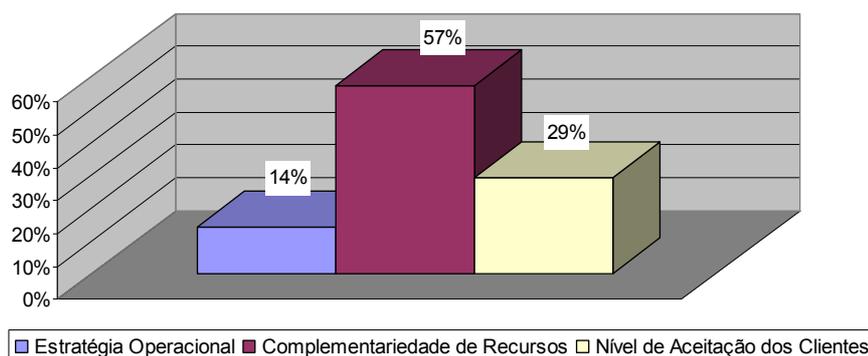


Figura 30: Critérios utilizados pela TIM para buscar a compatibilidade entre ela própria e seus parceiros.

Quando questionados sobre a caracterização do estágio da empresa em termos de rotinas e processos estabelecidos para compartilhar o conhecimento entre as empresas participantes das alianças nas quais estão inseridas, 90% classificaram como em estágio **incipiente ou em desenvolvimento**.

Por fim, no que diz respeito **aos processos para assegurar o alinhamento estratégico das alianças formadas pela Tim com a sua estratégia de negócio**, 63% confirmou a existência, enquanto que os outros 37% discordaram que tais processos existam.

4.2.2.6.3. Análise de desempenho da Tim

A base total de assinantes da Tim encerrou o segundo trimestre de 2009 com 37,8 milhões de clientes, um aumento de 11,9% em relação ao segundo trimestre de 2008. A Tim fechou o 2T09 com uma participação de mercado de 23,7%, contra 25,4% no 2T08.

As adições líquidas no segundo trimestre de 2009 foram positivas em 1,7 milhões de linhas, correspondendo a crescimento de 34,9% em bases anuais, e a participação das adições líquidas no trimestre foi de 29,1%.

Este desempenho reflete a política de subsídios conservadora adotada pela Tim e as rígidas regras de desconexão, com multas por cancelamento do plano.

O segmento pré-pago alcançou 29,8 milhões (21,8% acima do ano de 2008), enquanto que o pós-pago ficou em 8,8 milhões de usuários no trimestre (3% abaixo do segundo trimestre do ano de 2008) devido a uma rígida política de desconexão, ao ambiente concorrencial mais acirrado e à menor aquisição do que o esperado com ofertas do pós-pago.

Os serviços 3G (lançados no segundo trimestre de 2008) já estão presentes nas principais cidades do país. A cobertura GSM alcançou 93% da população urbana do país, atendendo cerca de 2.800 cidades.

No quadro abaixo, alguns indicadores de desempenho da Tim:

| Indicador | Resultado | Período |
|-----------------------------|------------------|----------------------|
| Cobertura | 2.725 municípios | Março de 2009 |
| Portabilidade | 0,4 | Abril de 2009 |
| ARPU | R\$ 26,60 | 1º Trimestre de 2009 |
| Churn | 11,4% | 1º Trimestre de 2009 |
| Receita Líquida Operacional | R\$ 3,3 Bi | 2º Trimestre de 2009 |
| EBITDA | R\$ 736 MM | 1º Trimestre de 2009 |
| Market – Share | 23,71% | Junho de 2009 |
| Índice de Reclamação | 0,4 | Junho de 2009 |

Quadro 14: Indicadores de desempenho da Tim

A receita líquida operacional registrou um aumento de 3,7% em relação ao segundo trimestre de 2008. O melhor desempenho crescente das receitas líquidas em relação às receitas brutas deve-se aos menores descontos praticados nas vendas.

A receita média por usuário (ARPU) foi superior 2,1% em relação ao primeiro trimestre de 2009 e 11% inferior ao segundo trimestre de 2008.

A queda em bases anuais deve-se em grande parte ao declínio da base de assinantes pós-pago (-8,9% aa), à deterioração dos mix pós-pago e ao menor MOU entrante. Vale ressaltar que o ARPU pós-pago mostrou-se estável. Em

bases trimestrais, tanto o ARPU pós-pago quanto o pré-pago apresentaram crescimento.

O EBITDA subiu 20,8% em bases trimestrais, basicamente devido às medidas corretivas tomadas no primeiro semestre, com a alteração da mecânica das promoções, recuperação e uso correto do canal de televendas, melhora do controle de inadimplência, eficiência nos custos de rede e custos discricionários.

O churn foi alto devido a limpeza de, aproximadamente, um milhão de clientes, tanto pré como pós-pago. O objetivo foi retomar o crescimento da base com rentabilidade.

Em relação ao índice de reclamação da Anatel, a Tim se mantém na terceira posição do ranking ao longo de 2009.

A análise da Embratel é apresentada no próximo item.

4.2.3. Embratel

4.2.3.1. Dados gerais

Conforme mencionado anteriormente, esta parte do estudo está fortemente baseada na dissertação de Gouvêa (2008), que serviu como base para esta pesquisa.

Em seu estudo, Gouvêa aborda as implicações estratégicas das alianças e das redes na obtenção de vantagem competitiva no setor de telecomunicações do país, selecionando a Embratel, a Vivo e a Oi como objetos de investigação.

É importante mencionar que a pesquisa de Gouvêa (2008) difere da atual não somente pela abordagem, já que a análise a que se dá sob o nível da empresa e não no contexto, mas também, pelos sujeitos selecionados. A Oi foi estudada em maior profundidade e a Tim foi inserida no escopo.

Porém, vale ressaltar que alguns pontos foram aproveitados da análise realizada por Gouvêa (2008) e por outros, corroborados através das respostas dos questionários, das entrevistas e da pesquisa documental, principalmente os relacionados às implicações estratégicas no nível da empresa.

A marca Embratel foi construída em 42 anos de atuação no Brasil.

A empresa oferece soluções completas de telecomunicações a todo mercado brasileiro, incluindo telefonia local, longa distância nacional e internacional, transmissão de dados, televisão e internet, além de assegurar atendimento em qualquer ponto do território nacional através de soluções via satélites.

Seja em telefonia, dados ou internet, os serviços da Embratel procuram oferecer um mix ideal entre tecnologia, qualidade, segurança e rentabilidade, tanto para o mercado corporativo quanto para o residencial e também para o setor público.

O conceito é simples: se existe uma necessidade, a Embratel tem a solução específica, para cada atividade, empresa ou cliente residencial.

A empresa possui a maior rede de telecomunicações do Brasil, reunindo fibras ópticas, cabos submarinos e satélites e profissionais altamente qualificados.

A Embratel é reconhecida pela tecnologia de ponta, qualidade dos produtos e capacidade de relacionamento com os clientes, graças à sua sofisticada rede de satélites, transporte terrestre de sinais (rádio e fibra ótica) e serviços. Tais atributos realçam seu perfil competitivo ante as transformações profundas ocorridas na indústria, motivadas por um novo modelo de telecomunicações, pela privatização e pela internacionalização do mercado.

Desde de julho de 2004, a empresa é controlada pela Teléfonos de México S.A (Telmex), que até investiu mais de R\$ 6,3 bilhões na empresa. Esses recursos, aliados a um amplo projeto de reestruturação financeira e operacional, deram à Embratel condições de crescimento, além de capacidade de competição no mercado.

A convergência de serviços de telecomunicações é obtida mediante a sinergia entre a Embratel e outras empresas das quais ela detém participação, destacando-se:

- BrasilCenter: operadora de *call center* que presta atendimento à Embratel e a outras empresas clientes;
- PrimeSys: empresa de terceirização completa de serviços de telecomunicações, que atende a clientes de grande porte, como, por exemplo, grandes bancos de varejo

- ☉ Sat One: maior empresa de satélites de telecomunicações da América Latina, com serviços de transmissão de televisão, de dados, de voz e de banda larga para toda a região.

Com relação ao modelo de gestão, a Embratel atua no sentido de estabelecer uma estratégia moderna e de qualidade. Por meio da implantação do Modelo de Gestão da Excelência Através da Qualidade, ela busca o alinhamento dos seus profissionais à missão de manter-se como referência no setor, com foco na satisfação dos clientes e no atendimento do mercado.

A seguir, a estratégia da Embratel é caracterizada.

4.2.3.2. Caracterização da estratégia atual da Embratel

Tomando-se como referência a análise realizada na Oi e na Tim, a estratégia da Embratel foi avaliada, identificando-se a visão, a missão e os valores que norteiam a empresa. Em seguida, foram utilizadas as percepções dos questionários e das entrevistas para reforçar o entendimento da estratégia utilizada por esta empresa.

Visão:

Alcançar a liderança como provedora de soluções de comunicações e ser reconhecida como a melhor empresa de mais rápido crescimento no mercado, expandindo sua atuação em todos os mercados possíveis.

Missão:

Ser uma empresa de referência em serviços de comunicações, abrangendo voz, dados e mulTimídia, com qualidade e foco no cliente e no mercado, gerando valor para os acionistas, clientes, empregados e sociedade, através do desenvolvimento humano e aplicação de tecnologia de ponta.

Valores da companhia e de seus colaboradores:

- Trabalho: A energia que move a organização, como meio de expressão do potencial de realização e de criatividade, dando significado à existência e ampliando a capacidade das pessoas;
- Crescimento: O ideal que move a empresa promove a ampliação da capacidade empresarial e possibilita o desenvolvimento das pessoas, de forma a superar desafios e a exceder padrões e indicadores de negócio;
- Responsabilidade Social: Demandando a compreensão de que as atividades organizacionais têm impactos sociais, o que exige compromissos e atitudes responsáveis em relação à coletividade;
- Austeridade: Através do uso racional dos recursos da empresa para a produção de valor.

Com relação aos princípios, destacam-se o atendimento ao cliente, a qualidade e a vanguarda tecnológica.

Os princípios de conduta enfatizam o respeito e a não discriminação.

Utilizando como referência a pesquisa documental e complementada com o levantamento de informações através dos questionários e das entrevistas complementares, **concluiu-se que a estratégia da Embratel é enfocada predominantemente na qualidade dos serviços prestados, tendo ainda a marca como um diferencial competitivo no mercado.**

A qualidade dos serviços se faz presente mediante os investimentos já realizados pela empresa.

A cobertura nacional é alcançada através da utilização de rede de fibras óticas, radiocomunicações e satélites, construídos há mais de quatro décadas.

É importante ressaltar que a Embratel mobiliza, ao longo do território nacional, um total 4,3 mil engenheiros, com o objetivo de obter sinergia de pessoas e recursos tecnológicos.

O seu quadro de pessoal qualificado, aliado à infra-estrutura tecnológica, contribui para o desenvolvimento de soluções de valor agregado aos clientes. E a qualidade dos serviços reforça cada vez mais a sua marca perante o mercado.

De acordo com Fahey e Randall (1998), o escopo da estratégia da Embratel pode ser caracterizado conforme a seguir:

Produto/ Serviço:

Soluções convergentes, de telefonia e dados, internet, banda larga e televisão por assinatura; clientes: residenciais e corporativos (pequenas, médias e grandes empresas), provedores de internet, órgãos governamentais.

Geográfico:

Cobertura de todo território nacional, através dos serviços de longa distância nacional (LDN) e internacional (LDI).

Vertical:

A empresa é controlada pela Telmex, maior empresa de telecomunicações do México. A comercialização de serviços e as ações de marketing constituem o escopo de serviço vertical da Embratel;

Stakeholders:

São os órgãos governamentais (Anatel, Ministério das Comunicações, Cade, PROCON, CVM, governos municipal, estadual e federal), clientes, fornecedores, acionistas, sindicato (Fittel) e a sociedade em geral, em função da relevância da atividade exercida.

Em relação à empresa, na opinião dos entrevistados, os *stakeholders*, privilegiam predominantemente os interesses dos clientes e dos acionistas da empresa, ou seja, deles próprios.

4.2.3.3.**Os fatores organizacionais**

Assim como nas análises realizadas para a Oi e para a Tim, esta seção visa a responder a questão intermediária dois, ou seja, quais são as implicações estratégicas dos fatores organizacionais no sentido de constituir forças e fraquezas para implementar a estratégia da empresa.

Os resultados estão descritos no quadro abaixo:

| Categoria de Variáveis | Variável | Atributos Necessários/ Desejáveis | Caracterização | Força | | Fraqueza | |
|-------------------------|---|--|---|-------|-----------|----------|-----------|
| | | | | Real | Potencial | Real | Potencial |
| Organização <i>Hard</i> | Estrutura Organizacional | Flexível, achatada, com alto grau de descentralização de poder. | Estrutura organizacional rígida, verticalizada. Grande concentração de autoridade nas mãos dos principais gestores. | | | x | |
| | Equipes | Multifuncionais, interfuncionais, com alto grau de <i>empowerment</i> . | Existência de forças-tarefas eventuais, com nível de motivação médio/ baixo. Equipes, de uma forma geral, com potencial de desenvolvimento. | | x | | |
| | Processos | Mapeados/ documentados. Em sua maioria, horizontais e interfuncionais. Em telecomunicações, vale ressaltar a importância dos processos técnicos: TI e engenharia (Gouvêa, 2008). Necessário a atualização dos mesmos, sempre que existir a necessidade, pois o setor de telecomunicações é bastante dinâmico. | A interfuncionalidade existe parcialmente, assim como existem lacunas com relação à gestão e mapeamento dos processos que precisam ser tratadas. Alguns processos encontram-se mapeados e documentados na intranet. | | x | | |
| | Sistemas Gerenciais | Integrados através dos processos interfuncionais, com foco orientado ao cliente. Possibilidade de medição de desempenho dos processos-chave. Devido a diversidade de serviços/ produtos oferecidos os sistemas precisam gerenciar toda cadeia de relacionamento com os clientes. | Ausência de integração. | | x | | |
| | Sistemas Educacionais (Treinamento) | Sistema de educação contínua voltado não só para os gestores como também para os demais funcionários, visando a aquisição de competências necessárias à melhoria contínua dos processos e desempenho, aquisição de novas tecnologias e, para a capacitação da atividade operacional. | Em desenvolvimento. Existe a Universidade Corporativa Embratel porém, os cursos patrocinados pela empresa estão mais direcionados aos gestores, em detrimento dos analistas. | | x | | |
| | Sistemas de Medição | Visíveis, abrangentes, consistentes, adaptáveis às mudanças, integrando todos os subsistemas de medição, incluindo medidas de desempenho, alinhados aos objetivos explicitados na estratégia. | Apesar de consistentes, visíveis e abrangentes, não conseguem abordar ponta dos processos chave e são morosos na adaptação às mudanças do ambiente. | | | | x |
| | Sistemas de Reconhecimento e Recompensa | Sistema de avaliação de desempenho dos funcionários e remuneração, integrados com o sistema de medição de desempenho geral da empresa e demais indicadores estratégicos. | Existe o contrato de desempenho no qual os funcionários dos diversos níveis da empresa assinam e se comprometem ao atingimento de metas pré-estabelecidas. Estas metas individuais, associadas às metas de cada diretoria e às metas corporativa darão origem ao valor da participação nos resultados dos profissionais da empresa. | x | | | |

Continuação:

| Categoria de Variáveis | Variável | Atributos Necessários/ Desejáveis | Caracterização | Força | | Fraqueza | |
|-------------------------|--------------------------|--|---|-------|-----------|----------|-----------|
| | | | | Real | Potencial | Real | Potencial |
| Organização <i>Soft</i> | Cultura Organizacional | Cultura voltada para a melhoria contínua do desempenho da organização e orientada para os clientes e demais <i>stakeholders</i> , com preocupação com a qualidade de vida e com a ética. Devido ao possível crescimento do índice de <i>turn over</i>, a cultura organizacional deverá ser voltada para a satisfação interna dos funcionários (Mendonça, 2008). Com a transformação no setor de telecomunicações, devido a criação e à mudança constante de tecnologias, se faz necessário uma cultura voltada para a inovação. | Iniciativas do RH no sentido de promover maior integração na empresa para a criação de uma cultura organizacional mais favorável. Contudo, ainda existe forte resistência interna em promover mudanças na cultura organizacional. | | | x | |
| | Estilo de Liderança | Comprometimento da gerência com a estratégia, de divulgá-la, com a preocupação de alocar os recursos necessários ao atingimento dos objetivos estratégicos. Também se faz necessária a liderança do tipo <i>coaching</i>, com tomadas de decisão relativamente rápidas, por causa da característica do setor. | Apresenta um estilo com pouca dinâmica, como processos para a medição mal estruturados (sem medição adequada de performance), o que acaba criando um ambiente de baixa motivação. | | | x | |
| | Comunicação Informal | Inter-funcional e ampla, com a ocorrência de constantes <i>feedbacks</i> sobre as metas estabelecidas, bem como sobre as medidas de desempenho e os planos de ação estabelecidos. | É realizada de forma difusa, com muitas "áreas cinzentas". | | | x | |
| | Código de Ética | Orientação dos funcionários voltada para os valores éticos da empresa. | Encontra-se disponibilizado na intranet da empresa. Cada gestor recebeu um CD contendo o código e o RH solicitou que disseminasse para as equipes. É bastante reforçado na empresa. | x | | | |
| Tecnologia <i>Hard</i> | Tecnologia da Informação | Sistemas abrangentes, integrados, automatizados e abrangendo todos os níveis decisórios. Em telecomunicações, além dos sistemas administrativos são levados em consideração os sistemas operacionais (plataformas de telecomunicações) e de atendimento aos clientes. | Existe baixa integração de TI, com recursos limitados. Ações de melhoria são inseridas em uma lista de priorização e, dependendo dos projetos prioritários, demoram a ser implantadas. | | | x | |

Continuação:

| Categoria de Variáveis | Variável | Atributos Necessários/ Desejáveis | Caracterização | Força | | Fraqueza | |
|------------------------|-------------------------------------|---|--|-------|-----------|----------|-----------|
| | | | | Real | Potencial | Real | Potencial |
| Tecnologia Soft | Metodologias e Técnicas Específicas | Metodologia de gestão de projetos, treinamentos, programas de desenvolvimento novas soluções e de incentivo, voltados para o cliente, visando crescimento futuro. | Existência de metodologias formais, porém carecem de aplicabilidade efetiva na corporação. | | x | | |
| | Inovação | Novas soluções de voz e dados (Mendonça, 2008), crescimento dos produtos convergentes (junção de várias tecnologias para atender as necessidades específicas de um determinado público-alvo), novas formas de atendimento ao cliente (através de novos canais de comunicação) e diversificação dos serviços de valor agregado. | O nível de inovação já foi melhor. Para alguns casos, existem problemas de qualidade técnica. Talvez seja pela necessidade de implantação rápida de soluções, o que leva a empresa a cometer falhas nos lançamentos de alguns produtos. Para os produtos já desenvolvidos, a tecnologia empregada se demonstra satisfatória. | | | | x |
| Físicos | Infra-estrutura | Instalações, equipamentos e sistemas de controle de possibilitam a prestação dos serviços de telecomunicações, além das atividades de retaguarda como: treinamento, gestão financeira, jurídica e regulatória, entre outros (Mendonça, 2008). | De uma forma geral são obsoletas. Porém, atualizações estão sendo realizadas. | | | x | |
| Pessoas | Talentos e Competências | Experiência, habilidades, conhecimento e potencial para adquirir as necessárias competências visando o desenvolvimento de novas metodologias e práticas, que incluem a solução de problemas, aprimoramento de processos e sistemas de medida balanceados com o objetivo da melhoria contínua dos processos de desenvolvimento do portfólio de soluções. | Atualmente muito dependente do auto-desenvolvimento. A empresa busca estabelecer novos focos de treinamento, através de parcerias com faculdades e consultorias especializadas. | | x | | |
| Financeiros | Geração de Caixa | Alta capacidade de geração de caixa com a garantia de liquidez aos acionistas, financiando a manutenção das atividades e gerando o crescimento a longo prazo. | Receita líquida de vendas crescente, o que contribui para o desenvolvimento da organização. | x | | | |
| | Rentabilidade | Retorno sobre os ativos, sobre o capital empregado e sobre os investimentos realizados, preservando a atratividade do negócio. | Este indicador vem apresentando melhora, tendo em vista o aumento dos ativos da empresa. | x | | | |

| Categoria de Variáveis | Variável | Atributos Necessários/ Desejáveis | Caracterização | Força | | Fraqueza | |
|-------------------------|--|--|---|-------|-----------|----------|-----------|
| | | | | Real | Potencial | Real | Potencial |
| Performance/ Desempenho | Dimensões Quantitativas (variáveis tangíveis) | Financeiras: Alto retorno para os acionistas, alta geração de caixa (alta liquidez) e rentabilidade acima da média do setor. | Recuperação do índice de liquidez corrente, o que dá maior segurança à Embratel na gestão dos compromissos de curto prazo. | x | | | |
| | | Operacionais: Baixo custo, aumento do market-share, redução do índice de reclamação dos clientes, serviços realizados dentro dos prazos acordados. | Custos compatíveis com o mercado. Com relação ao market-share, a Embratel apresentou crescimento. Quanto ao índice de reclamações de clientes, a empresa mantém níveis aceitáveis quando comparada com os seus principais concorrentes. | x | | | |
| Performance/ Desempenho | Dimensões Qualitativas (variáveis intangíveis) | Índice elevado de satisfação dos <i>stakeholders</i> (clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, comunidade em geral). | O resultado da última pesquisa de clima organizacional mostrou que o grau de satisfação dos funcionários, no geral, apresentou melhora. Contudo, ainda possui potencial para ser melhorado, principalmente com relação aos funcionários e clientes. | | x | | |
| | | Qualidade dos produtos e serviços, acima da concorrência. | Mesmo com o prazo apertado para o lançamento de produtos e ofertas, a percepção de qualidade é superior em relação a concorrência. | x | | | |
| | | Reputação quanto a atendimento das questões sociais, ambientais e regulatórias. | Com alguma participação, porém longe do seu potencial máximo. Existência de iniciativas para divulgação de trabalho voluntariado, além da presença do Instituto 21 para a realização de trabalhos sociais. | | x | | |
| | | Capacidade de inovação para atender as demandas potenciais dos clientes. | Ainda incipiente. | | | | x |

Quadro 15: Fatores organizacionais e suas implicações estratégicas, no sentido de constituírem forças e fraquezas – Embratel (Fonte: Gouvêa – 2008).

4.2.3.4.

Identificação e avaliação das implicações estratégicas das alianças e redes no nível da empresa

Seguindo os mesmos critérios adotados para a Oi e a TIM, a seguir são descritas as informações a respeito das implicações estratégicas, no nível da empresa, das alianças e redes formadas pela Embratel.

Inicialmente foram identificados os atores – chave e parceiros da empresa, além das alianças firmadas com cada parceiro.

Depois, foram descritas as características das alianças da ego-rede, sendo esta representada graficamente e por fim, realizada a análise das implicações estratégicas, no nível da empresa, da rede de alianças formada.

4.2.3.4.1.

Identificação e classificação das alianças estratégicas

De acordo com as informações obtidas através dos três métodos empregados para a elaboração desta pesquisa – pesquisa documental e os dois levantamentos de percepções (questionários e entrevistas), conclui-se que os principais atores estratégicos, responsáveis pela formação de parcerias com a Embratel, são os **clientes, fornecedores, concorrentes e complementors**.

Conforme as informações coletadas através dos questionários, a distribuição dos principais parceiros da Embratel ficou da seguinte forma, sendo que todos os respondentes classificam as alianças estabelecidas como **multilaterais**:

Os fatores predominantemente determinantes na tomada de decisão para o estabelecimento de alianças estratégicas na Embratel, segundo os respondentes dos questionários são: o acesso ao capital social proporcionado por novos relacionamentos e a possibilidade de compartilhar recursos e competências complementares.

4.2.3.4.2.

As principais alianças com cada parceiro

As principais alianças associadas a cada tipo de parceiro é demonstrada a seguir:

Com os clientes:

São reforçadas por meio de **acordos e de contratos de prestação de serviços**. Característica marcante no mercado corporativo, onde a Embratel estabelece os contratos com empresas e instituições dos mais variados portes e ramos de atividades.

Com os fornecedores:

Nota-se também a predominância do estabelecimento de **contratos de prestação de serviço, além de acordos/ contratos de fornecimento de longo prazo**. Principalmente em se tratando dos equipamentos de rede e de infraestrutura tecnológica dos provedores de *hardware* e *software* de telecomunicações, a empresa necessita estabelecer parcerias de longo prazo, sob o risco de comprometer a qualidade dos serviços ofertados aos clientes.

Com os concorrentes:

Alguns participantes ressaltaram a presença de **acordos/ contratos de fornecimento de longo prazo e de desenvolvimento/ co-produção**.

Por força da regulamentação, algumas alianças com a concorrência são realizadas, como por exemplo, os contratos de interconexão, onde a Embratel é obrigada a realizar o completamento de chamadas originadas de operadoras concorrentes até a rede de destino.

Com os complementors:

Para este parceiro, foi constatada a formação de alianças por meio de **fusões e aquisições**.

No mercado domiciliar, a parceria com a NET Serviços foi responsável pelo crescimento da base de clientes do mercado doméstico e empresarial.

A parceria com a Primesys Soluções Empresariais, empresa adquirida pela Embratel em 2005, tornou possível a terceirização completa de serviços de telecomunicações, posicionando-se como parceira preferencial de empresas que têm, nas comunicações, um fator crítico para o crescimento sustentado dos negócios.

Com relação aos demais tipos de parceiros (substitutos e novos entrantes), não foi constatada nenhuma predominância de determinado tipo de aliança de forma significativa.

No próximo item, serão apresentadas a ego-rede da Embratel e as suas características:

4.2.3.4.3.A ego-rede da Embratel e suas características

Com base nos levantamentos realizados foram identificadas as principais características das alianças entre a Embratel e os seus atores-chave.

| Parceiro | Tipos de Alianças | Estrutura | Composição | Modalidade |
|----------------------|--|--|--|--|
| CLIENTES | a. Acordo/ Contrato de Prestação de Serviços | ESCOPO: Em termos de amplitude e número de laços: amplo Escopo Geográfico: Global | Recursos-chave: Financeiros Volume: Satisfatório Acesso: Fácil | Força da Conexão: Média Natureza: Colaborativa |
| FORNECEDORES | a. Acordo/ Contrato de Prestação de Serviços b. Acordo/ Contrato de Fornecimento de Longo Prazo | Em termos de amplitude e número de laços: amplo Escopo Geográfico: Global | Recursos-chave: Tecnológicos e físicos Volume: Satisfatório Acesso: Fácil | Força da Conexão: Média Natureza: Colaborativa |
| CONCORRENTES | a. Acordo/ Contrato de Prestação de Serviços b. Desenvolvimento/ Co-produção | Em termos de amplitude e número de laços: restrito Escopo Geográfico: Regional | Recursos-chave: Talentos e habilidades, físicos Volume: Satisfatórios Acesso: Difícil | Força da Conexão: Fraca Natureza: Oportunistica |
| COMPLEMENTORS | a. Fusões e Aquisições | Em termos de amplitude e número de laços: restrito Escopo Geográfico: Global | Recursos-chave: Tecnológicos, inovadores Volume: Satisfatório Acesso: Fácil | Força da Conexão: Forte Natureza: Colaborativa |

Quadro 16: Principais características das alianças entre a Embratel e seus principais parceiros.

Quanto aos **clientes** e **fornecedores**, predominam os acordos e contratos de prestação de serviços. As alianças possuem um escopo amplo, com um volume de recursos satisfatório, de fácil acesso e com natureza colaborativa.

Para os **complementors**, predominam as fusões e aquisições, com escopo restrito, volume satisfatório e com fácil acesso. Porém, a natureza é oportunística.

Por fim, os **concorrentes**. Para estes parceiros, a Embratel se vale de acordos/ contratos de fornecimento de longo prazo e as alianças possuem escopo restrito e natureza oportunística, o que está em consonância com as características do setor, ou seja, a presença de intensa competição e a busca incessante pelo aumento do *market share*.

Abaixo, segue a representação gráfica da ego-rede da Embratel:

4.2.3.4.4.

As implicações estratégicas, no nível da empresa, da rede de alianças formada pela Embratel

Utilizando a lista de constructos referente às implicações da análise relacional no nível da empresa, são descritas a seguir, as dimensões – chave das alianças da Embratel.

Em relação à estrutura da rede, os itens densidade e escopo já foram abordados no item anterior. O mesmo ocorre em com a composição da rede (para o acesso aos recursos dos parceiros) e em relação aos tipos de laços (forças das conexões e natureza dos laços).

Em relação à **centralidade**, ou seja, a posição relativa da Embratel em relação aos demais componentes da rede, foram levados em consideração os relacionamentos inter-firma da empresa com os demais parceiros com os quais estabelece as alianças. Quanto maior o relacionamento, maior é a centralidade. Diante da pesquisa documental e do levantamento de percepções, que corroborou com os dados já levantados por Gouvêa (2008) em sua pesquisa, grande parte dos respondentes, concordou que a Embratel ocupa uma posição central em relação aos demais componentes da sua rede.

A existência de **orifícios** na rede de valor da Embratel foi outro aspecto analisado. A presença dos orifícios se dá principalmente no completamento de chamadas trafegadas pela rede da Embratel, por parte das operadoras locais e internacionais.

A **equivalência estrutural** percebida por 70% dos respondentes.

Quanto à **identidade dos principais parceiros da indústria** (clientes, fornecedores, concorrentes e *complementors*), podemos classificá-la como sendo forte. O nível de exigência dos clientes da indústria de telecomunicações é consideravelmente alto, onde há demandas por serviços de qualidade a preços mais competitivos.

As implicações estratégicas da ego-rede da Embratel, no nível da empresa, estão classificadas no quadro abaixo:

| Constructos | Indicadores | Implicações Estratégicas |
|------------------------------|---|--|
| 1. ESTRUTURA DA REDE | Alta densidade de laços com escopo predominantemente global | Força Real: Constituída pelo fato de que a Embratel possui muitos relacionamentos diretos e indiretos com outras organizações que a colocam a disposição de múltiplos fluxos de recursos (knowhow tecnológico, disponibilidade de novas tecnologias, informações sobre os mercados e formas inovadoras de comunicação). O vasto escopo geográfico melhora o estado de alerta da empresa que, combinado com a sua capacidade de resposta, se traduz em desempenho superior. |
| | Acesso a recursos: Financeiros, tecnológicos, físicos, talentos/habilidades e inovadores | Força Real: Pois as redes das quais a Embratel participa podem lhe proporcionar recursos valiosos, como: informações sobre idéias inovadoras, critérios de valor para os clientes, oportunidades de negócio e <i>benchmarking</i> para o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias. Além do intercâmbio de talentos e oportunidades financeiras, que irão contribuir para a melhora da performance operacional da empresa. |
| | Posição central em relação aos demais membros da rede | Força Real: Pela centralidade alta da Embratel, ao permitir à empresa "aprisionar" clientes e fornecedores chaves, mantendo competidores afastados, ou em posição desfavorável, e ao aumentar seu capital informacional, em especial conhecimento das necessidades de seus clientes. |
| | Equivalência Estrutural Existência | Força Potencial: Pelos relacionamentos estruturalmente equivalentes com os fornecedores de novas tecnologias (<i>hardware e software</i>) e novas formas de comunicação em geral, ao possibilitar a identificação de novos nichos de mercado e a aproximação com novos clientes potenciais. |
| | Orifícios Estruturais Existência de vários | Força Real: O diferencial da Embratel é possuir ampla cobertura de rede, assim ela possui vários parceiros conectados a ela, principalmente quando se trata de chamadas de longa distância (nacional e internacional). Em termos de obtenção de informações privilegiadas, isto se traduz em força para a empresa. |
| 2. COMPOSIÇÃO DA REDE | Identidade/ Status da Empresa Focal | Força Potencial: Atua no mercado global e é forte concorrente no mercado de longa distância, porém necessita se desenvolver mais em inovação para alcançar melhor participação no mercado de convergência e de comunicação como um todo (não possui rádio transmissão e não possui serviços convergentes). Na telefonia fixa, vem ganhando <i>market share</i> . |
| | Identidade/ Status dos Parceiros | Força Potencial: Pelo alto status dos seus diferentes parceiros que ajuda a atrair novos. E, ao poder privar não-participantes e novos entrantes de informações valiosas. Força Real: Na formação de redes de fornecedores, em sua maioria recorrentes, considerando que a confiança existente beneficia ambas as partes. Os maiores exemplos são com as empresas de atendimento ao cliente (seja <i>call center</i> , seja atendimento físico) e os fornecedores de infra-estrutura de rede. |
| | Volume e Acesso aos Recursos dos Parceiros satisfatório | Força Real: Pelas alianças com as empresas parceiras que detêm recursos valiosos. Fraqueza Real: Pela dificuldade de acesso aos recursos valiosos dos concorrentes. |

| Constructos | Indicadores | Implicações Estratégicas |
|---------------------------------|---|--|
| 3. TIPOS DE LAÇOS | Força das Conexões Média com os clientes e fornecedores, forte com os <i>complementors</i> e fraca com os concorrentes | Força Real: Pelas conexões fortes com os clientes e fornecedores que contribuem para a inimitabilidade de características relacionais positivas e, como consequência, para a vantagem competitiva. Fraqueza Real: Pela conexão fraca com os concorrentes impossibilitando que a empresa obtenha informações relevantes para a melhora de seu desempenho competitivo. |
| | Natureza oportunistica apenas com os concorrentes e colaborativa com os demais (clientes, fornecedores e <i>complementors</i>) | Força Real: Com os fornecedores, clientes e <i>complementors</i> que resulta em ganhos para ambos pois visam contribuir para o aumento da competitividade, na medida em que a confiança se traduz em redução de custos de transação. Fraqueza Real: Com os concorrentes, aumentando o desgaste para ambos os lados, incluindo os desgastes financeiros devidos aos altos custos de transação. |
| 4. GERENCIAMENTO DA REDE | Uso de Mecanismos de Governança: Existência/ Não Adequado | Fraqueza Potencial: Existe a oportunidade de melhoria dos indicadores que acompanham o desempenho e também para o alinhamento de processos. Falta a definição, se prevalecerão os formais ou os informais. |
| | Desenvolvimento de rotinas de compartilhamento conhecimento em baixo estágio de desenvolvimento | Fraqueza Real: A formação de capacitação em alianças pode ser um recurso significativo devido aos crescentes desafios associados à gestão de redes de alianças. |
| | Volume de Investimentos Inadequado | Fraqueza Real: A empresa não possui um plano de investimentos associado a capacitação da gestão de alianças. |
| | Processo de gestão de mudança da rede em baixo estágio de desenvolvimento | Fraqueza Potencial: O fato de possuir processos ainda incipientes para a gestão de mudanças pode ser considerada uma limitação séria para a Embratel. Isto constitui uma fraqueza potencial, pois a natureza dinâmica do cenário competitivo e das alianças/ redes requer mecanismos para maior adaptação e gestão das mudanças à medida que as alianças evoluem. É recomendável promover mudanças na cultura, treinamentos e maior flexibilidade na organização para adaptar-se de forma mais efetiva. |
| | Tempo de experiência com alianças múltiplas bem extenso | Força Potencial: Experiência em alianças bilaterais e múltiplas com clientes, fornecedores e concorrentes, ao conferir vantagem em termos da "curva de aprendizagem" e do capital social e informacional sobre possíveis parceiros, reputação, confiança e etc. |
| | Processos e competências para a gestão de conflitos entre múltiplos parceiros é não é integrativo | Fraqueza Real: A resolução não conjunta de problemas que não contribui para a criação de um capital relacional e informacional. |
| | Alta compatibilidade e alta complementariedade para o gerenciamento de conflitos entre múltiplos parceiros | Força Real: Pela busca por parceiros compatíveis em termos de estratégias operacionais e complementariedade de recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, pois fortalece a competitividade da Embratel e minimiza potenciais conflitos com os parceiros. |

Quadro 17: Implicações estratégicas da ego-rede da Embratel, no nível da empresa.

Em relação aos indicadores de desempenho para medir o quanto as alianças estratégicas têm contribuído para o desempenho global da empresa, 50% considera que o critério de avaliação se dá sob o aspecto **financeiro**.

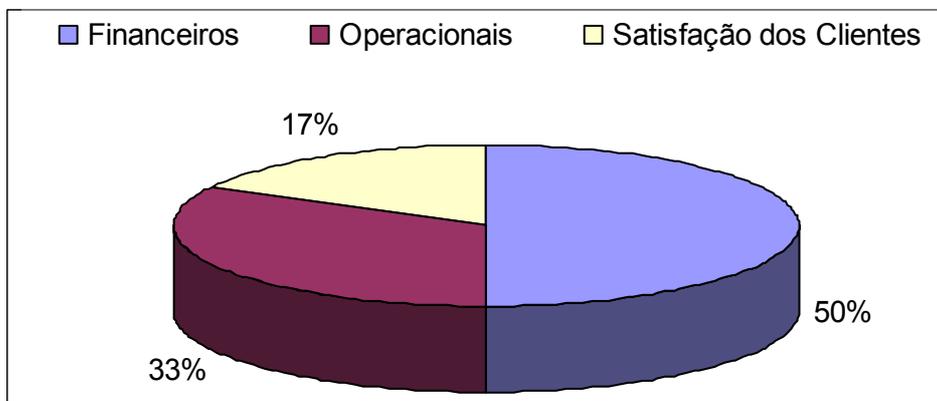


Figura 32: Indicador para medir o sucesso das alianças no desempenho global da empresa.

Quanto aos critérios utilizados pela empresa para buscar compatibilidade entre ela própria e seus parceiros, o que mais se destaca na opinião dos que responderam o questionário é o referente à **estratégia operacional**.

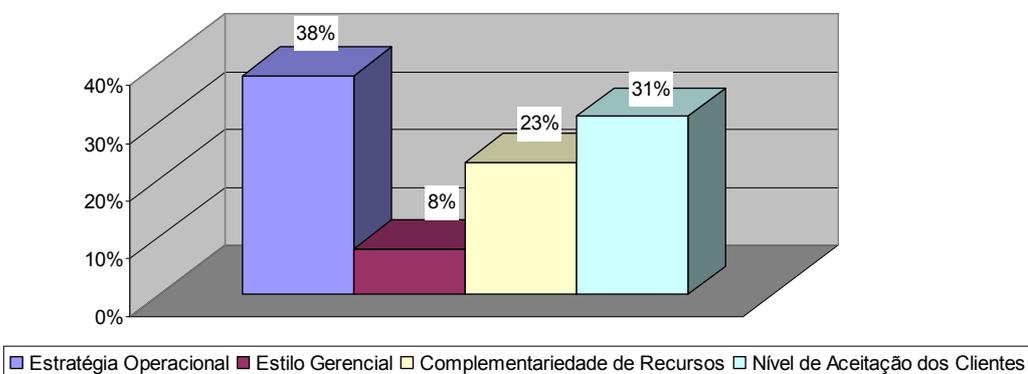


Figura 33: Critérios utilizados pela Embratel para buscar a compatibilidade entre ela própria e seus parceiros.

Quando questionados sobre a caracterização do estágio da empresa em termos de rotinas e processos estabelecidos para compartilhar o conhecimento entre as empresas participantes das alianças nas quais estão inseridas, 90% classificaram como em estágio **incipiente ou em desenvolvimento**.

Por fim, no que diz respeito **aos processos para assegurar o alinhamento estratégico das alianças formadas pela Embratel com a sua estratégia de**

negócio, 60% confirmou a existência, enquanto que os outros 40% discordaram que tais processos existam.

4.2.3.4.5. Análise de desempenho da Embratel

O número de terminais fixos instalados subiu de 1,6 milhão para 1,7 milhão no segundo trimestre de 2009.

Neste mesmo período a receita líquida cresceu 9,4%, totalizando R\$ 2.562 milhões, comparado com o segundo trimestre de 2008. O aumento das receitas foi resultado do aumento de 27,6% (R\$ 112 milhões) na receita de serviços locais, aumento de 24,3% (R\$ 146 milhões) em comunicação de dados, aumento de 0,5% (R\$ 6 milhões) na receita de voz de longa distância, e redução de 37,8% (R\$ 58 milhões) em outros serviços.

O EBITDA fechou o 2T09 com crescimento de 20,1% comparado com o mesmo trimestre do ano anterior, e R\$ 1.321 milhões no acumulado do período, apresentando um crescimento de 12,1% comparado com o acumulado do ano anterior.

A nova linha de negócios TV por Assinatura Via Satélite (“Via Embratel”), cujo lançamento ocorreu em 1º de dezembro de 2008, encerrou o primeiro semestre de 2009 com 143.743 vendas, mantendo expressivo crescimento.

| Indicador | Resultado | Período |
|-----------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Cobertura | 443 municípios | 2º Trimestre de 2009 |
| Portabilidade | 3,4 | Abril de 2009 |
| ARPU | R\$ 44 | 1º Trimestre de 2009 |
| Churn | Não foi possível obter a informação | Não foi possível obter a informação |
| Receita Líquida Operacional | R\$ 3,3 Bi | 2º Trimestre de 2009 |
| EBITDA | R\$ 660 MM | 1º Trimestre de 2009 |
| Market – Share | 13,8% | 2º Trimestre de 2009 |
| Índice de Reclamação | 1,5 | Junho de 2009 |

Quadro 18: Indicadores de desempenho da Embratel

4.2.4.Vivo

4.2.4.1. Dados gerais

Conforme mencionado anteriormente, assim como para a Embratel, esta parte do estudo está fortemente parafraseada na dissertação de Gouvêa (2008), que serviu como base para esta pesquisa.

A Vivo é uma *joint venture* controlada pela Telefônica e Portugal Telecom (PT) formada em dezembro de 2002, a partir de 7 prestadoras de celular nas Bandas A e B..

Estas prestadoras correspondiam a cinco companhias listadas nas bolsas de valores de São Paulo e Nova Iorque: Telesp Celular Participações S.A., inclui Global Telecom; Tele Centro Oeste Participações S.A., inclui NBT; Tele Leste Celular Participações S.A.; Tele Sudeste Celular Participações S.A. e Celular CRT Participações S.A.

Em 2006 a Vivo concluiu a reestruturação societária passando a ter a seguinte estrutura:

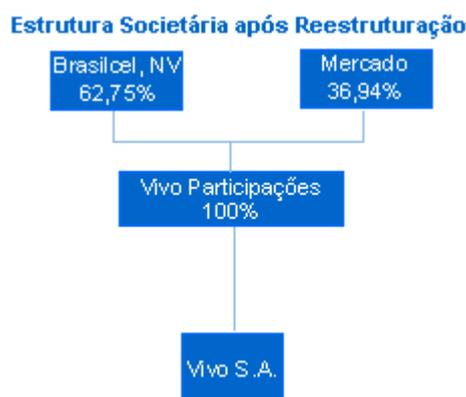


Figura 34: Estrutura acionária da Vivo

A Vivo adquiriu em 2007 a Telemig Celular e frequências na Banda L para a maior parte do Brasil, inclusive o Nordeste.

Atualmente a operadora está presente nos estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Rio Grande do Sul, Acre, Amazona, Amapá, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Mato

Grosso do Sul, Pará, Rondônia, Roraima, Tocantins, Distrito Federal e demais regiões do norte do país.



Figura 35: Área de cobertura da Vivo

A Vivo é a líder do mercado de telecomunicações móveis no Brasil desde sua criação, em abril de 2003.

A empresa tem consistentemente se destacado em todos os indicadores de desempenho e qualidade avaliados pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel).

A empresa acredita que na sociedade em rede, o indivíduo vive melhor e pode mais. Por isso, tem como missão criar condições para que o maior número de pessoas possa se conectar, a qualquer momento e em qualquer lugar, possibilitando viver de forma mais humana, segura, inteligente e divertida.

A constante busca pela excelência na prestação de serviço, com foco na qualidade em todos os pontos de contato com o cliente, os serviços de transmissão móvel de dados baseados na maior e melhor rede de terceira geração (3G) do País e o amplo portfólio de produtos e serviços à disposição de mais de 46 milhões de clientes, unem-se à sustentabilidade no conjunto dos atributos mais reconhecidos da marca Vivo.

Na área de responsabilidade socioambiental, a Vivo desenvolve projetos como o pioneiro programa de reciclagem de aparelhos celulares, baterias e acessórios, que já coletou mais de dois milhões de itens. Por meio do Instituto

Vivo, a empresa investe em iniciativas em rede voltadas à educação através de novas formas de aprendizagem e à causa da inclusão de pessoas com deficiência. Na área cultural, a empresa promove iniciativas artísticas coletivas e antenadas com o que há de mais inovador no campo da música, das mídias móveis, do teatro e da experimentação artística.

Entre outros reconhecimentos, a Vivo é uma das melhores empresas para se trabalhar, de acordo com pesquisa da Revista Você S.A.; a empresa que mais inova na relação com Investidores, pela revista Investor Relations; Top of Mind pelo Datafolha; Empresa da Década na relação com o consumidor, pela Revista Consumidor Moderno; e a marca mais valiosa do Brasil no setor de Telecomunicações, na avaliação da consultoria Brand Finance.

A comunicação móvel utiliza padrões de tecnologias que estão em constante evolução, para aprimorar cada vez mais os serviços oferecidos.

A primeira geração de tecnologias é a analógica, a segunda é a digital, e a terceira é uma evolução para celulares mais inteligentes, que permitem a transmissão de grandes volumes de dados (vídeos, videoconferência, Internet, em alta velocidade, multimídia) em alta velocidade.

É a única operadora no Brasil que oferece serviços de comunicação móvel desenvolvidos nas duas tecnologias mais utilizadas no mundo: GSM e CDMA. Além disso, é a única que também oferece serviços de terceira geração: 3G e CDMA EVDO.

Com sua excelência tecnológica, a Vivo oferece, aos seus clientes, um portfólio de aparelhos e de serviços mais amplo, que se adequa ao perfil de cada um.

A seguir, a caracterização da estratégia da Vivo.

4.2.4.2.

Caracterização da estratégia atual da Vivo

Tomando-se como referência a análise realizada na Oi, na TIM e na Embratel, a estratégia da Vivo foi avaliada, identificando-se a visão, a missão e os valores que norteiam a empresa. Em seguida, utilizadas as percepções dos

questionários e das entrevistas, bem como a pesquisa documental para reforçar o entendimento da estratégia utilizada por esta empresa.

Visão:

Nós acreditamos que na sociedade em rede o indivíduo vive melhor e pode mais.

Missão:

Criar condições para que o maior número de pessoas possa se conectar, a qualquer momento e em qualquer lugar, possibilitando viver de forma mais humana, segura, inteligente e divertida.

Valores da companhia:

Os Valores de uma organização estão diretamente associados as suas crenças, aos seus objetivos e à forma como quer se relacionar interna e externamente, com acionistas, executivos e empregados, fornecedores e clientes, instituições públicas ou privadas e com a sociedade em geral.

A relação de trabalho da empresa com seus profissionais, bem como o exercício de seus direitos e obrigações, baseiam-se na confiança recíproca os quais, com igual nível de prevalência, buscam a atenção para com o cliente, a criação de valor para o acionista, a consecução dos objetivos empresariais, o bem estar e a dignidade dos empregados e executivos.

- Entusiasmo;
- Sustentabilidade;
- Interação;
- Simplicidade;
- Confiança;
- Qualidade.

Os resultados da pesquisa documental, associados ao levantamento de percepções por intermédio dos questionários aplicados apontaram que, assim como a Embratel, a estratégia da Vivo é **focada na qualidade dos serviços** prestados, aliado à presença da **marca** perante os consumidores.

A marca Vivo foi lançada e representa vida, energia, alegria e uma atitude positiva. O ícone que representa a marca traduz a postura convidativa e os valores da empresa. Personifica, ainda, a tecnologia, os produtos e serviços que a empresa oferece, relacionados à inovação, com o objetivo de facilitarem a vida dos seus clientes.

A estratégia da Vivo, conforme o seu escopo, pode se caracterizar conforme a seguir:

Produto/ Serviço:

Soluções de telefonia móvel, inclusive aplicações de Terceira Geração (3G) – mulTimídia, imagens, sons, texto, entretenimento, acesso à internet móvel em banda larga, por meio de PDA's, celulares e notebooks para clientes: residenciais e corporativos (pequenas, médias e grandes empresas) e órgãos governamentais.

Geográfico:

Cobertura de 92% do território nacional (20 estados além do Distrito Federal), através dos serviços de telefonia móvel.

Vertical:

A empresa é controlada pela Portugal Telecom e Telefônica. A comercialização de serviços e as ações de marketing constituem o escopo de serviço vertical da Vivo;

Stakeholders:

São os órgãos governamentais (Anatel, Ministério das Comunicações, Cade, PROCON, CVM, governos municipal, estadual e federal), clientes, fornecedores, acionistas, sindicato (SINTTEL) e a sociedade em geral.

Em relação à empresa, na opinião dos entrevistados, os *stakeholders*, privilegiam predominantemente os interesses dos clientes e dos acionistas da empresa.

4.2.4.3.

Os fatores organizacionais

Assim como nas análises realizadas para a Oi, Tim e Embratel, esta seção visa a responder a questão intermediária dois, ou seja, quais são as implicações estratégicas dos fatores organizacionais no sentido de constituir forças e fraquezas para implementar a estratégia da empresa.

Os resultados estão descritos no quadro abaixo:

| Categoria de Variáveis | Variável | Atributos Necessários/ Desejáveis | Caracterização | Força | | Fraqueza | |
|-------------------------|---|--|--|-------|-----------|----------|-----------|
| | | | | Real | Potencial | Real | Potencial |
| Organização <i>Hard</i> | Estrutura Organizacional | Flexível, achatada, com alto grau de descentralização de poder. | Estrutura se tornou mais horizontalizada após a entrada da Portugal Telecom, há cinco anos. Grau médio de descentralização de poder. | | x | | |
| | Equipes | Multifuncionais, interfuncionais, com alto grau de <i>empowerment</i> . | Existência de limitações com relação à interfuncionalidade, devido ao tamanho da organização, o que acaba prejudicando o fluxo de informação. | | | x | |
| | Processos | Mapeados/ documentados. Em sua maioria, horizontais e interfuncionais. Em telecomunicações, vale ressaltar a importância dos processos técnicos: TI e engenharia (Gouvêa, 2008). Necessário a atualização dos mesmos, sempre que existir a necessidade, pois o setor de telecomunicações é bastante dinâmico. | Processos bem mapeados, havendo oportunidades de melhoria na velocidade dos mesmos, ou seja, na extração e utilização das informações, a fim de responder às necessidades do mercado. | | x | | |
| | Sistemas Gerenciais | Integrados através dos processos interfuncionais, com foco orientado ao cliente. Possibilidade de medição de desempenho dos processos-chave. Devido a diversidade de serviços/ produtos oferecidos os sistemas precisam gerenciar toda cadeia de relacionamento com os clientes. | Utilização do BSC (<i>Balanced Scorecard</i>) com a dimensão dos clientes. Devido à limitação dos recursos, faz-se necessário a priorização dos mesmos para o desenvolvimento de novas funcionalidades. | x | | | |
| | Sistemas Educacionais (Treinamento) | Sistema de educação contínua voltado não só para os gestores como também para os demais funcionários, visando a aquisição de competências necessárias à melhoria contínua dos processos e desempenho, aquisição de novas tecnologias e, para a capacitação da atividade operacional. | As competências básicas da Vivo são delimitadas e apresentadas às equipes através de cursos anuais que ocorrem um ou duas vezes ao ano, onde os profissionais são treinados quanto aos valores da empresa. Além disso, a organização possui auxílio de bolsas de idiomas, mestrado, etc. | x | | | |
| | Sistemas de Medição | Visíveis, abrangentes, consistentes, adaptáveis às mudanças, integrando todos os subsistemas de medição, incluindo medidas de desempenho, alinhados aos objetivos explicitados na estratégia. | Apesar de consistentes, visíveis e abrangentes, não conseguem abordar ponta dos processos chave e são morosos na adaptação às mudanças do ambiente. | | x | | |
| | Sistemas de Reconhecimento e Recompensa | Sistema de avaliação de desempenho dos funcionários e remuneração integrados com o sistema de medição de desempenho geral da empresa e demais indicadores estratégicos. | O sistema pode ser dividido em duas partes: o sistema de reconhecimento financeiro e o pessoal. O primeiro está atrelado ao <i>Balanced Scorecard</i> , enquanto que o segundo necessita de aprimoramento, através de melhoria do relacionamento entre gestores e equipes. | | x | | |
| Organização <i>Soft</i> | Cultura Organizacional | Cultura voltada para a melhoria contínua do desempenho da organização e orientada para os clientes e demais <i>stakeholders</i> , com preocupação com a qualidade de vida e com a ética. Devido ao possível crescimento do índice de <i>turn over</i>, a cultura organizacional deverá ser voltada para a satisfação interna dos funcionários (Mendonça, 2008). Com a transformação no setor de telecomunicações, devido a criação e a mudança constante de tecnologias, se faz necessário uma cultura voltada para a inovação. | Cultura focada na satisfação dos clientes e acionistas. Preocupação com o retorno financeiro e a manutenção da competitividade no mercado. | x | | | |
| | Estilo de Liderança | Comprometimento da gerência com a estratégia, de divulgá-la, com a preocupação de alocar os recursos necessários ao atingimento dos objetivos estratégicos. Também se faz necessária a liderança do tipo <i>coaching</i>, com tomadas de decisão relativamente rápidas, por causa da característica do setor. | O corpo diretivo é composto por pessoas dedicadas e orientadas à estratégia da empresa. | x | | | |
| | Comunicação Informal | Inter-funcional e ampla, com a ocorrência de constantes <i>feedbacks</i> sobre as metas estabelecidas, bem como sobre as medidas de desempenho e os planos de ação estabelecidos. | Comunicação informal praticada na empresa porém, devido ao tamanho da organização, existe a possibilidade da ampliação da internacionalidade com vistas ao alcance das metas estratégicas. | | | x | |
| | Código de Ética | Orientação dos funcionários voltada para os valores éticos da empresa. | Divulgação do código de ética aos funcionários, quando do ingresso na empresa, porém o reforço é dado apenas aos gerentes. | | | x | |

Continuação:

| Categoria de Variáveis | Variável | Atributos Necessários/ Desejáveis | Caracterização | Força | | Fraqueza | |
|------------------------|-------------------------------------|---|---|-------|-----------|----------|-----------|
| | | | | Real | Potencial | Real | Potencial |
| Tecnologia <i>Hard</i> | Tecnologia da Informação | Sistemas abrangentes, integrados, automatizados e abrangendo todos os níveis decisórios. Em telecomunicações, além dos sistemas administrativos são levados em consideração os sistemas operacionais (plataformas de telecomunicações) e de atendimento aos clientes. | Possibilidade de maior integração dos sistemas operacionais. Para as informações que são suporte à tomada de decisão, é utilizado o <i>datawarehouse</i> . | | | x | |
| Tecnologia <i>Soft</i> | Metodologias e Técnicas Específicas | Metodologia de gestão de projetos, treinamentos, programas de desenvolvimento novas soluções e de incentivo, voltados para o cliente, visando crescimento futuro. | No passado a empresa investiu no desenvolvimento de metodologias de gestão de processos e projetos. Grande parte dos processos receberam a certificação de qualidade ISSO, havendo também a criação de um escritório de projetos, com a finalidade de desenvolver gestores. Atualmente, estas iniciativas não mais existem. | | | x | |
| | Inovação | Novas soluções de voz e dados (Mendonça, 2008), crescimento dos produtos convergentes (junção de várias tecnologias para atender as necessidades específicas de um determinado público-alvo), novas formas de atendimento ao cliente (através de novos canais de comunicação) e diversificação dos serviços de valor agregado. | Apesar de a Vivo possuir um extenso portfólio de serviços de dados, existe a possibilidade de customização do mesmo, objetivando a melhoria no atendimento às necessidades dos clientes. | | x | | |
| Físicos | Infra-estrutura | Instalações, equipamentos e sistemas de controle de possibilitam a prestação dos serviços de telecomunicações, além das atividades de retaguarda como: treinamento, gestão financeira, jurídica e regulatória, entre outros (Mendonça, 2008). | Infra-estrutura adequada às atividades da empresa, tanto para as atividades relacionadas diretamente à prestação de serviço de telecomunicações quanto para as de retaguarda. | x | | | |
| Pessoas | Talentos e Competências | Experiência, habilidades, conhecimento e potencial para adquirir as necessárias competências visando o desenvolvimento de novas metodologias e práticas, que incluem a solução de problemas, aprimoramento de processos e sistemas de medida balanceados com o objetivo da melhoria contínua dos processos de desenvolvimento do portfólio de soluções. | Corpo diretivo com experiência na indústria, além de profissionais com as competências necessárias para a realização das atividades operacionais. Talento para a aquisição de novas competências. | x | | | |
| Financeiros | Geração de Caixa | Alta capacidade de geração de caixa com a garantia de liquidez aos acionistas, financiando a manutenção das atividades e gerando o crescimento a longo prazo. | A receita líquida crescente contribui para o desenvolvimento da organização. | x | | | |
| | Rentabilidade | Retorno sobre os ativos, sobre o capital empregado e sobre os investimentos realizados, preservando a atratividade do negócio. | Retorno sobre os ativos apresentando volatilidade nos últimos anos. | | | | x |

| Categoria de Variáveis | Variável | Atributos Necessários/ Desejáveis | Caracterização | Força | | Fraqueza | |
|-------------------------|--|--|---|-------|-----------|----------|-----------|
| | | | | Real | Potencial | Real | Potencial |
| Performance/ Desempenho | Dimensões Quantitativas (variáveis tangíveis) | Financeiras: Alto retorno para os acionistas, alta geração de caixa (alta liquidez) e rentabilidade acima da média do setor. | Indicadores de liquidez não apresentaram melhoria nos últimos três anos. | | | | x |
| | | Operacionais: Baixo custo, aumento do market-share, redução do índice de reclamação dos clientes, serviços realizados dentro dos prazos acordados. | Liderança de mercado no segmento de telefonia móvel, apesar da redução do <i>market share</i> , considerando-se os últimos anos melhora do índice de reclamação dos clientes. | x | | | |
| Performance/ Desempenho | Dimensões Qualitativas (variáveis intangíveis) | Índice elevado de satisfação dos <i>stakeholders</i> (clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, comunidade em geral). | A Vivo possui um bom nível de satisfação perante os <i>stakeholders</i> com destaque para os seus clientes, funcionários e acionistas. | x | | | |
| | | Qualidade dos produtos e serviços, acima da concorrência. | Qualidade dos serviços superior a dos concorrentes, porém sem a oferta de produtos convergentes. | | x | | |
| | | Reputação quanto a atendimento das questões sociais, ambientais e regulatórias. | A empresa promove ações sociais por intermédio da sua fundação, contudo os funcionários têm de obter um maior engajamento quanto esta questão. A empresa possui vários projetos voltados para a área ambiental que estão disponíveis no seu site. | | x | | |
| | | Capacidade de inovação para atender as demandas potenciais dos clientes. | A empresa vem se posicionando para conseguir atender as demandas potenciais dos seus clientes. | | x | | |

Quadro 19: Fatores organizacionais e suas implicações estratégicas, no sentido de constituírem forças e fraquezas – Vivo.

4.2.4.4. Identificação e avaliação das implicações estratégicas das alianças e redes no nível da empresa

Seguindo os mesmos critérios adotados pela Oi, Tim e Embratel, a seguir são descritas as informações a respeito da ego-rede da Vivo. Iniciaremos pelos principais atores estratégicos/ parceiros da empresa.

4.2.4.4.1. Identificação e classificação das alianças estratégicas

As respostas obtidas através dos questionários corroboraram o que havia sido identificado por Gouvêa (2008) em sua pesquisa: de que a Vivo estabelece primordialmente alianças multilaterais com os seus *complementors* e com os seus **fornecedores**. Para este último, a empresa possui um processo bem estruturado de aquisição de infra-estrutura de rede (sistemas de transmissão, de computação e de alimentação); de aparelhos celulares, de centrais e de sistemas de informação (servidores e licenças de *software*), de forma a garantir a qualidade dos serviços oferecidos aos seus consumidores.

Os fatores predominantemente determinantes na tomada de decisão para o estabelecimento de alianças estratégicas na Vivo, segundo os respondentes dos questionários, são o acesso ao capital social proporcionado por novos relacionamentos, a possibilidade de compartilhar recursos e competências complementares.

4.2.4.4.2. As principais alianças com cada parceiro

Através dos três métodos empregados na elaboração deste estudo (aplicação de questionário, pesquisa documental e entrevistas complementares) foi possível identificar as principais alianças associadas a cada tipo de parceiro, conforme demonstrado a seguir:

Com os fornecedores:

Destacam-se a presença dos **acordos/ contratos de fornecimento de longo prazo, pesquisa e desenvolvimento em conjunto e acordo/ contrato de prestação de serviço.**

Com os concorrentes:

Com relação aos concorrentes, os respondentes destacaram as **fusões e as aquisições** como principais alianças estratégicas. Em 2007, a Telefônica, controladora da Vivo, adquiriu participação acionária no capital da Telecom Itália.

O novo consórcio, no qual a Telefônica representa a maior parte, com 42%, possui aproximadamente 24% do capital da operadora italiana, sendo 18% indiretamente e 5,6% de participação direta. Com a participação na Telecom Itália, a Telefônica aumentou a sua presença no mercado brasileiro de telefonia móvel.

Com os complementors:

Foi observada a presença de **investimento acionário minoritário** e, em menor grau, a **formação de joint ventures**.

Com os clientes

Por sua vez, as alianças com os clientes são firmadas por meio dos contratos, que podem ser de **fornecimento spot (de curto prazo), de longo prazo e de prestação de serviço**.

Destacam-se as **fusões e aquisições**. Desde 2000 o histórico da empresa demonstra este tipo de comportamento.

Com relação aos demais tipos de parceiros (substitutos e novos entrantes), não foi identificada a existência de alianças relevantes, quando comparadas com as anteriormente citadas.

No próximo item, serão apresentadas a ego-rede da Vivo e as suas características:

4.2.4.4.3.

A ego-rede da Vivo e suas características

Baseados nos levantamentos realizados foram identificadas as principais características das alianças entre a Vivo e os seus atores-chave.

A Quadro abaixo relaciona, para os principais tipos de parceria, as alianças correspondentes, a sua estrutura em termos de amplitude e número de laços, seu escopo geográfico, além de informações referentes aos recursos-chave, ao tipo de conexão e à natureza.

Foram considerados, como os principais parceiros da Vivo, os seus clientes, fornecedores, concorrentes e os *complementors* – com um percentual de participação muito reduzido se comparado com os demais.

| Parceiro | Tipos de Alianças | Estrutura | Composição | Modalidade |
|----------------------|--|--|--|--|
| CLIENTES | a. Acordo/ Contrato de Fornecimento Spot ou de Curto Prazo b. Acordo/ Contrato de Fornecimento de Longo Prazo c. Acordo/ Contrato de Prestação de Serviços | ESCOPO: Em termos de amplitude e número de laços: amplo Escopo Geográfico: Regional | Recursos-chave: Financeiros Volume: Satisfatório Acesso: Fácil | Força da Conexão: Média Natureza: Oportunistica |
| FORNECEDORES | a. Acordo/ Contrato de Fornecimento de Longo Prazo b. P&D em conjunto c. Acordo/ Contrato de Prestação de Serviços | Em termos de amplitude e número de laços: amplo Escopo Geográfico: Global | Recursos-chave: Tecnológicos e físicos Volume: Satisfatório Acesso: Fácil | Força da Conexão: Forte Natureza: Colaborativa |
| CONCORRENTES | a. Fusões e Aquisições | Em termos de amplitude e número de laços: restrito Escopo Geográfico: Regional | Recursos-chave: Talentos e habilidades Volume: Satisfatório Acesso: Difícil | Força da Conexão: Média Natureza: Oportunistica |
| COMPLEMENTORS | a. Investimento acionário minoritário b. <i>Joint Ventures</i> | Em termos de amplitude e número de laços: amplo Escopo Geográfico: Global | Recursos-chave: Capital informacional Volume: Satisfatório Acesso: Fácil | Força da Conexão: Forte Natureza: Colaborativa |

Quadro 20: Principais características das alianças entre a Vivo e seus principais parceiros.

Quanto aos **clientes**, há predominância de acordos e contratos de prestação de serviços, de curto e de longo prazos. As alianças possuem escopo amplo, em termos de amplitude e de número de laços. Quanto à natureza, foram classificadas como oportunisticas.

As alianças com os **fornecedores** são caracterizadas pela presença de contratos de fornecimento de longo prazo, pesquisa e desenvolvimento em conjunto e contratos de prestação de serviço. As alianças possuem escopo amplo e natureza oportunística.

Já para os **concorrentes** predominam as fusões e aquisições, conforme mencionado anteriormente.

Finalmente, os **complementors**. Para estes parceiros, a Vivo se vale de investimento acionário minoritário, sendo amplo o escopo das alianças e de natureza colaborativa.

Abaixo, segue a representação gráfica da ego-rede da Vivo:

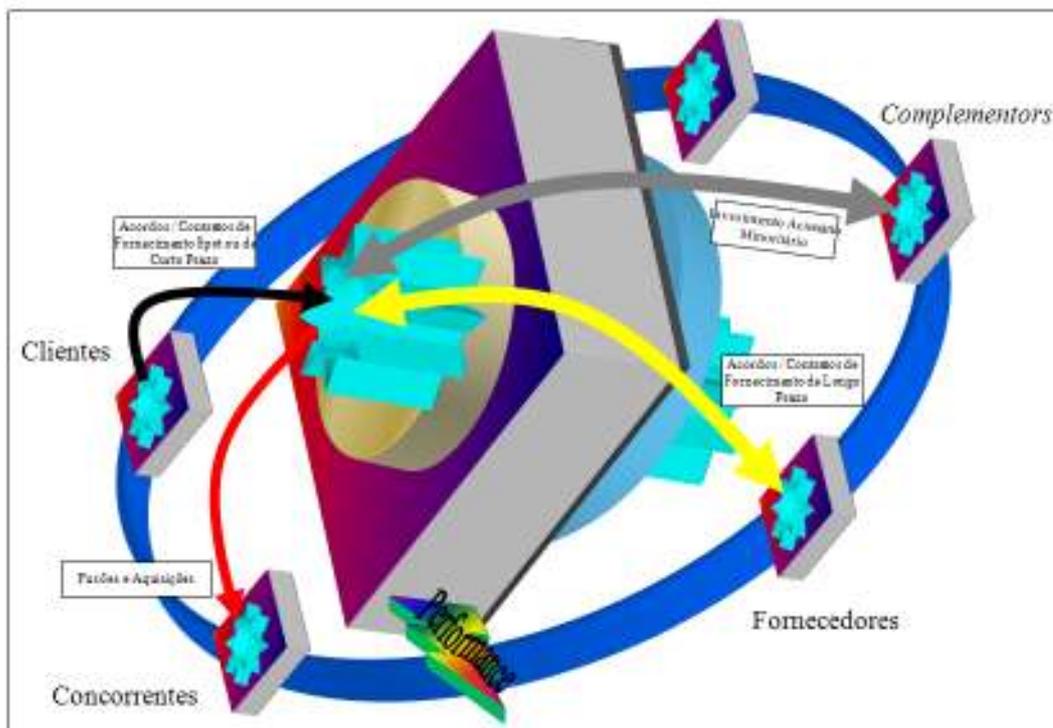


Figura 36: Ego-rede da Vivo

Destacados em cores distintas. Os acordos/ contratos de fornecimento spot ou de curto prazo, celebrados entre a Vivo e os seus clientes estão representados pela seta preta. As fusões e aquisições entre a empresa focal e os seus concorrentes aparecem com a seta vermelha. Já os acordos/ contratos de fornecimento de longo prazo, entre a Vivo e os seus fornecedores podem ser observados por meio da seta amarela. E o investimento acionário minoritário com os *complementors* está representado pela seta cinza.

Foram destacados os principais tipos de aliança, cada uma representada por uma cor, espessura e direcionamento da seta.

As linhas verdes representam os acordos/ contratos de prestação de serviço, celebrados entre a Vivo e seus clientes e fornecedores. As fusões e aquisições são representadas pela linha vermelha, enquanto que a linha amarela representa os acordos/ contratos de fornecimento de longo prazo entre a empresa e seus *complementors*.

Em relação à espessura, quanto mais grossa for a linha, mais forte é a conexão entre a empresa focal e os seus parceiros. Já a direção da seta, representa a natureza das alianças, quando forem bidirecionais, é porque se trata de uma

aliança colaborativa, enquanto quando tiver uma direção apenas, se trata de aliança oportunística. As pontas indicam o ator explorado.

A espessura das setas demonstra a força das conexões entre a empresa focal e os seus parceiros. Portanto, as alianças celebradas com os *complementors* e com os fornecedores possuem conexões fortes, enquanto que as alianças da empresa focal com os seus clientes e concorrentes possuem conexões médias.

A natureza das alianças é representada pela direção das setas. Setas bidirecionais representam alianças colaborativas e setas unidirecionais indicam alianças oportunísticas, onde a ponta indica o ator explorado. Para este caso, têm-se apenas as alianças com os concorrentes, onde estes são explorados pela empresa focal.

4.2.4.4. As implicações estratégicas, no nível da empresa, da rede de alianças formada pela Vivo

Utilizando a lista de constructos referente às implicações da análise relacional no nível da empresa, são descritas a seguir, as dimensões – chave das alianças da Vivo.

Em relação à estrutura da rede, os itens densidade e escopo já foram abordados no item anterior. O mesmo ocorre em com a composição da rede (para o acesso aos recursos dos parceiros) e em relação aos tipos de laços (forças das conexões e natureza dos laços).

Em relação à **centralidade**, diante da pesquisa documental e do levantamento de percepções, que corroborou com os dados já levantados por Gouvêa (2008) em sua pesquisa, 88% dos respondentes, concordou que a Vivo ocupa uma posição central em relação aos demais componentes da sua rede.

Quanto à existência de **orifícios** na rede de valor da Vivo foi destacada a intermediação de bancos parceiros para a realização de recarga eletrônica de terminais pré-pagos. Além disso, outro item lembrado são as parcerias firmadas pela Vivo com os provedores de conteúdos e distribuidores de aparelhos, agregando valor aos celulares e oferecendo mais opções aos clientes.

O resultado da análise da **identidade dos principais parceiros da indústria** (clientes, fornecedores, concorrentes e *complementors*), é semelhante ao das demais operadoras, ou seja, podemos classificá-la como forte. As razões são

as mesmas já mencionadas, como a existência do poder de barganha dos clientes, as dependências que as operadoras possuem com os fornecedores e a necessidade de estabelecimento de parcerias com os *complementors*.

As implicações estratégicas da ego-rede da Vivo, no nível da empresa, estão classificadas no quadro abaixo:

| Constructos | Indicadores | Implicações Estratégicas |
|------------------------------|--|---|
| 1. ESTRUTURA DA REDE | Alta densidade de laços com escopo predominantemente regional e global | Força Real: Constituída pelo fato de que a Vivo possui muitos relacionamentos diretos e indiretos com outras organizações que a colocam a disposição de múltiplos fluxos de recursos (knowhow tecnológico, disponibilidade de novas tecnologias, informações sobre os mercados e formas inovadoras de comunicação). O vasto escopo geográfico melhora o estado de alerta da empresa que, combinado com a sua capacidade de resposta, se traduz em desempenho superior. |
| | Acesso a recursos: Financeiros, tecnológicos, físicos, talentos/habilidades e capital informacional | Força Real: Pois as redes das quais a Vivo participa podem lhe proporcionar recursos valiosos, como: informações de mercado, critérios de valor para os clientes, oportunidades de negócio e <i>benchmarking</i> para o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias. Além do intercâmbio de talentos e oportunidades financeiras, que irão contribuir para a melhora da performance operacional da empresa. |
| | Posição central em relação aos demais membros da rede | Força Real: Pela centralidade alta da Vivo, ao permitir à empresa "aprisionar" clientes e fornecedores chaves, mantendo competidores afastados, ou em posição desfavorável, e ao aumentar seu capital informacional, em especial conhecimento das necessidades de seus clientes. |
| | Equivalência Estrutural Existência | Força Potencial: Pelos relacionamentos estruturalmente equivalentes com os provedores de conteúdo (sons, imagens, vídeos, etc) e distribuidores de recarga, ao possibilitar a identificação de novos nichos de mercado e a aproximação com novos clientes potenciais. |
| | Orifícios Estruturais Existência de vários | Força Real: O diferencial da Vivo é possuir uma rede que suporta várias tecnologias e ser pioneira no 3G, com isso ela possui vários parceiros conectados a ela. Em termos de obtenção de informações privilegiadas, isto se traduz em força para a empresa. |
| 2. COMPOSIÇÃO DA REDE | Identidade/ Status da Empresa Focal | Força Potencial: Atua no mercado global e é forte concorrente no mercado de telefonia móvel e transmissão de dados, porém necessita se desenvolver mais em inovação para alcançar melhor participação no mercado de convergência e de comunicação como um todo (não possui rádio transmissão, não possui serviços convergentes e não possui TV). |
| | Identidade/ Status dos Parceiros | Força Potencial: Pelo alto status dos seus diferentes parceiros que ajuda a atrair novos. E, ao poder privar não-participantes e novos entrantes de informações valiosas. Força Real: Na formação de redes de fornecedores, em sua maioria recorrentes, considerando que a confiança existente beneficia ambas as partes. Os maiores exemplos são com as empresas provedoras de conteúdo e os fornecedores de infraestrutura de rede. |
| | Volume e Acesso aos Recursos dos Parceiros satisfatório | Força Real: Pelas alianças com as empresas parceiras que detêm recursos valiosos. Fraqueza Real: Pela dificuldade de acesso aos recursos valiosos dos concorrentes. |

| Constructos | Indicadores | Implicações Estratégicas |
|---------------------------------|--|--|
| 3. TIPOS DE LAÇOS | Força das Conexões Média com os clientes e concorrentes, forte com os fornecedores e <i>complementors</i> | Força Real: Pelas conexões fortes com os fornecedores e <i>complementors</i> que contribuem para a inimitabilidade de características relacionais positivas e, como consequência, para a vantagem competitiva. |
| | Natureza oportunistica com os concorrentes e clientes, colaborativa com os demais (fornecedores e <i>complementors</i>) | Força Real: Com os fornecedores e <i>complementors</i> que resulta em ganhos para ambos pois visam contribuir para o aumento da competitividade, na medida em que a confiança se traduz em redução de custos de transação. Fraqueza Real: Com os concorrentes e clientes, aumentando o desgaste para ambos os lados, incluindo os desgastes financeiros devidos aos altos custos de transação. |
| 4. GERENCIAMENTO DA REDE | Uso de Mecanismos de Governança: Existência/ Não Adequado | Fraqueza Potencial: Existe a oportunidade de melhoria dos indicadores que acompanham o desempenho e também para o alinhamento de processos. Os processos são formais. |
| | Desenvolvimento de rotinas de compartilhamento conhecimento em baixo estágio de desenvolvimento | Fraqueza Real: A formação de capacitação em alianças pode ser um recurso significativo devido aos crescentes desafios associados à gestão de redes de alianças. |
| | Volume de Investimentos Inadequado | Fraqueza Real: A empresa não possui um plano de investimentos direcionado para a capacitação da gestão de alianças. |
| | Processo de gestão de mudança da rede em baixo estágio de desenvolvimento | Fraqueza Potencial: O fato de possuir processos ainda incipientes para a gestão de mudanças pode ser considerada uma limitação séria para a Vivo. Isto constitui uma fraqueza potencial, pois a natureza dinâmica do cenário competitivo e das alianças/ redes requer mecanismos para maior adaptação e gestão das mudanças à medida que as alianças evoluem. É recomendável promover mudanças na cultura, treinamentos e maior flexibilidade na organização para adaptar-se de forma mais efetiva. |
| | Tempo de experiência com alianças múltiplas bem extenso | Força Potencial: Experiência em alianças bilaterais e múltiplas com clientes, fornecedores e concorrentes, ao conferir vantagem em termos da "curva de aprendizagem" e do capital social e informacional sobre possíveis parceiros, reputação, confiança e etc. |
| | Processos e competências para a gestão de conflitos entre múltiplos parceiros é não é integrativo | Fraqueza Real: A resolução não conjunta de problemas que não contribui para a criação de um capital relacional e informacional. |
| | Alta compatibilidade e alta complementariedade para o gerenciamento de conflitos entre múltiplos parceiros | Força Real: Pela busca por parceiros compatíveis em termos de estratégias operacionais e complementariedade de recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, pois fortalece a competitividade da Vivo e minimiza potenciais conflitos com os parceiros. |

Quadro 21: Implicações estratégicas da ego-rede da Vivo, no nível da empresa.

Em relação aos indicadores de desempenho para medir o quanto as alianças estratégicas têm contribuído para o desempenho global da empresa, 50% considera que o critério de avaliação se dá sob o aspecto **financeiro**.

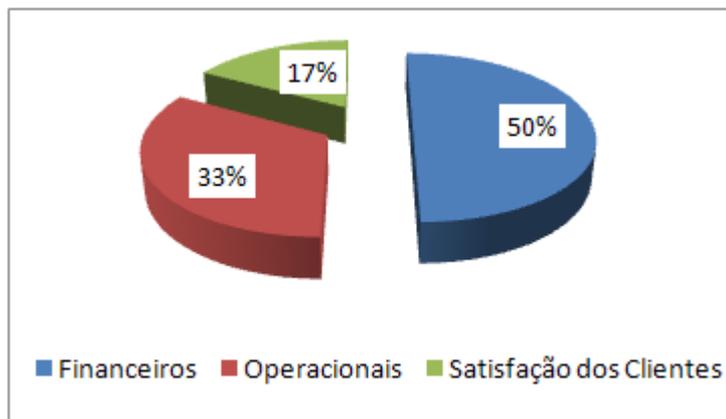


Figura 37: Indicador para medir o sucesso das alianças no desempenho global da empresa.

Quanto aos critérios utilizados pela empresa para buscar compatibilidade entre ela própria e seus parceiros, o que mais se destaca na opinião dos que responderam o questionário é o referente à **estratégia operacional**.



Figura 38: Critérios utilizados pela Vivo para buscar a compatibilidade entre ela própria e seus parceiros.

Quando questionados sobre a caracterização do estágio da empresa em termos de rotinas e processos estabelecidos para compartilhar o conhecimento entre as empresas participantes das alianças nas quais estão inseridas, 98% classificaram como em estágio **incipiente ou em desenvolvimento**.

Por fim, no que diz respeito **aos processos para assegurar o alinhamento estratégico das alianças formadas pela Vivo com a sua estratégia de negócio**,

65% confirmou a existência, enquanto que os outros 35% discordaram que tais processos existam.

4.2.4.4.5. Análise de desempenho da Vivo

Ao final do segundo trimestre de 2009, a Vivo somava 46.819 mil clientes, mais de 36,1 milhões deles na tecnologia GSM/ CDMA. A liderança em qualidade, em portfólio de planos e de aparelhos, as ofertas diferenciadas e as ações de valorização da base de clientes contribuíram para essa evolução, mantendo a Vivo na liderança, com *market share* de 29,3% no final do trimestre.

As adições líquidas totalizaram 1.178 mil novos clientes, com um *share* de adições líquidas de 19,8%. As ativações na tecnologia GSM e WCDMA, que representam 96,3% das ativações totais favorecem esse crescimento.

O churn de 2,7%, no trimestre, com aumento de 0,3 pontos percentuais em relação ao 1º trimestre de 2009 e de 0,1 p.p em relação ao 2º trimestre de 2008, ficou relativamente estável, refletindo o sucesso da Vivo nos esforços para a fidelização dos clientes. Mesmo com maior agressividade da concorrência, portabilidade e ações de aquisição focadas em *chipagem* (vendas de chip avulsos, desassociados de aparelhos), a operadora mantém sob controle este indicador graças as ações segmentadas.

O ARPU sainte no 2º trimestre de 2009 teve queda de 4,9% em relação ao segundo trimestre de 2008. Já o ARPU entrante, decresceu 13,5% na comparação com o mesmo período do ano anterior em função da migração de tráfego fixo-móvel para móvel-móvel e do incremento da penetração do serviço de telefonia móvel no Brasil. Vale ressaltar que, apesar da queda do ARPU, o parque apresenta um crescimento sustentável, resultando em impacto positivo nas receitas totais.

| Indicador | Resultado | Período |
|-----------------------------|------------------|----------------------|
| Cobertura | 3.280 municípios | Julho de 2009 |
| Portabilidade | 1,1 | Abril de 2009 |
| ARPU | R\$ 26,3 | 2º Trimestre de 2009 |
| Churn | 2,7% | 2º Trimestre de 2009 |
| Receita Líquida Operacional | R\$ 3,9 Bi | 2º Trimestre de 2009 |

| | | |
|----------------------|------------|----------------------|
| EBITDA | R\$ 1,2 Bi | 2º Trimestre de 2009 |
| Market – Share | 29,37% | Julho de 2009 |
| Índice de Reclamação | 0,2 | Junho de 2009 |

Quadro 22: Indicadores de desempenho da Vivo

Em relação ao EBITDA, o resultado do 2º trimestre reflete a manutenção do crescimento das receitas pelo aumento do parque, conjugada com a redução dos custos, especialmente das despesas estruturais. Contribui também a diminuição no custo das mercadorias vendidas com a comercialização de aparelhos GSM, que possuem menor custo de aquisição.

A seguir serão discutidos os dados apurados nesta seção.

5 Discussão dos resultados

Este capítulo visa a auxiliar na resposta da questão intermediária seis, que aborda “**em que sentido as implicações estratégicas relacionais – forças e fraquezas neutralizam ou potencializam as não relacionais.**”

Evoluindo na análise, utilizando os indicadores de desempenho e a estratégia das empresas, é verificado se ela possui a capacidade de maximizar as forças e minimizar as fraquezas, tanto organizacionais quanto relacionais, com o objetivo de explorar as oportunidades e reduzir as ameaças criadas pelos atores estratégicos e fatores relacionais no nível da empresa.

5.1 Impacto das implicações estratégicas relacionais em termo de forças e fraquezas

Para a ótica relacional, levou-se em consideração o modelo SNA, adaptado para a análise no nível da empresa.

Foram confrontados os dados correspondentes aos fatores organizacionais do modelo GI, com a Quadro de constructos utilizada para a análise relacional no nível da empresa (Macedo-Soares, 2002).

O resultado da análise está na Quadro 23 e evidencia a contribuição das alianças e redes estratégicas, ao atenuarem as fraquezas e potencializarem as forças percebidas na ótica do modelo tradicional.

| Análise Tradicional | Intensidade | Análise Relacional | Intensidade | Implicação Resultante |
|---|-------------|--|-------------|---------------------------------|
| 1. Força Potencial: Na medida em que existe o esforço das empresas para melhorar as lacunas identificadas com relação à gestão e mapeamento dos processos. Isso contribui para agilizar as atividades operacionais e armazenar o histórico das atividades, contribuindo assim, para que a empresa possua um desempenho superior. | ALTA | 1. Força Potencial: Devido as alianças com escopo amplo com fornecedores, com volume e acesso satisfatórios aos recursos-chave e de natureza colaborativa, possibilita o acesso à novas tecnologias com custos reduzidos. | ALTA | FORÇA REAL ALTA |
| 2. Força Potencial: Porque os sistemas gerenciais e de medição são normalmente rápidos, de fácil acesso e possuem informações confiáveis. Porém, não são integrados e não possuem foco orientado ao cliente final. Dificultando a medição de desempenho dos processos-chave. | ALTA | 2. Força Real: Em decorrência das alianças com escopo amplo com fornecedores, com volume e acesso satisfatórios aos recursos-chave e de natureza colaborativa, possibilita o acesso às novas tecnologias visando a integração dos processos com custos reduzidos. | ALTA | FORÇA REAL ALTA |
| 3. Fraqueza Potencial: Pois os sistemas educacionais e de reconhecimento não estão completamente integrados com os demais indicadores estratégicos da empresa. | BAIXA | 3. Fraqueza Potencial: Por causa das conexões fracas com os concorrentes impossibilitando que a empresa obtenha informações relevantes para a melhora do seu desempenho competitivo. Em sua grande parte as alianças são oportunistas, o que gera altos custos de transação. | MÉDIA | FRAQUEZA POTENCIAL MÉDIA/ BAIXA |
| 4. Fraqueza Real: Já que a comunicação informal na Embratel e na Vivo, é difusa e com muitas "áreas cinzentas". | MÉDIA/ ALTA | | MÉDIA/ ALTA | FRAQUEZA POTENCIAL MÉDIA/ ALTA |
| 5. Fraqueza Real: Pois a área de TI opera com recursos limitados, os sistemas não são abrangentes o suficiente, não conseguem atender com o tempo e com a qualidade exigida pelo mercado. Além disso, não são integrados com os demais sistemas operacionais da empresa. | ALTA | 5. Força Potencial: Muitos relacionamentos diretos e indiretos com outras organizações colocam a empresa a disposição de múltiplos fluxos e recursos - <i>knowhow</i> tecnológico, disponibilidade de novas tecnologias, informações sobre os mercados e formas inovadoras de comunicação. As conexões fortes e colaborativas com os fornecedores e com os <i>complementors</i> reduzem os custos de transação. | ALTA | FORÇA POTENCIAL ALTA |

| Análise Tradicional | Intensidade | Análise Relacional | Intensidade | Implicação Resultante |
|--|-------------|--|-------------|-----------------------|
| 6. Força Potencial: Devido à existência de metodologias de gestão de projetos, com treinamentos, programas de desenvolvimento de novas soluções e de incentivo, voltados para o cliente. Porém, carecem de aplicabilidade prática efetiva na organização. | MÉDIA/ ALTA | 6. Força Real: Devido a existência de vários orifícios estruturais, fazendo com que a empresa possua vários parceiros conectados a ela. Em termos de obtenção de informações privilegiadas, isto se traduz em força para a empresa. | ALTA | FORÇA REAL ALTA |
| 7. Fraqueza Potencial: Porque a inovação para algumas empresas é comprometida, seja por estratégia de negócio (no caso da Vivo), seja por inviabilidade técnica (TIM e Embratel). | ALTA | 7. Força Potencial: Pois a estrutura da rede proporciona o acesso a informações sobre idéias inovadoras, critérios de valor para os clientes, oportunidades de negócio e <i>benchmarking</i> para o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias. Pela centralidade alta da empresa na rede, proporciona o aumento do seu capital informacional, em especial o conhecimento das necessidades de seus clientes. | ALTA | FORÇA POTENCIAL ALTA |
| 8. Força Potencial: Para a TIM e para a Embratel, os recursos são valiosos e possuem diferencial intelectual, mas é necessário um desenvolvimento maior dos talentos e das competências, concentrando esforços em treinamento voltados para a inovação. | ALTA | 8. Força Potencial: Já que, conexões fortes com os fornecedores e <i>complementors</i> contribuem para a inimitabilidade das características relacionais positivas e a colaboração entre os parceiros, resulta em ganhos para ambos pois visam contribuir para o aumento da competitividade. Com os <i>complementors</i> , as melhores práticas e com os fornecedores, sistemas e metodologias de treinamento. | ALTA | FORÇA POTENCIAL ALTA |

Quadro 23: Confronto de implicações estratégicas – Análise Tradicional versus Relacional.

Neste exercício, foram confrontadas apenas as implicações principais em termos de forças e de fraquezas, relacionadas à gestão de processos, aos sistemas gerenciais e de medição, aos sistemas educacionais e de reconhecimento, ao estilo de comunicação, aos sistemas de TI, à existência de metodologias para gestão de projetos, à inovação e aos talentos e competências.

Tais itens foram selecionados devido ao grau de importância que representam para as estratégias das empresas estudadas - de inovação para Oi e qualidade com forte posicionamento da marca para as demais.

No **item (1)**, por exemplo, tem-se um caso de uma força potencial reforçada por outra força potencial. A análise tradicional aponta que em relação aos processos organizacionais, existe o esforço da empresa em melhorar as lacunas identificadas com relação à gestão e ao mapeamento. Esta ação traria impacto direto no tempo de execução e no histórico das atividades realizadas, principalmente em se tratando de inter-funcionalidade, onde o mapeamento é de extrema relevância para a identificação dos *gaps* e implantação de planos de melhoria. Esta força é reforçada por outra força potencial resultante do de que fato as alianças com escopo amplo com fornecedores, com volume e acesso satisfatório aos recursos-chave e de natureza colaborativa, possibilita o acesso a novas tecnologias com custos reduzidos. Estas novas tecnologias podem possibilitar um controle automatizado de toda a cadeia de valor da empresa, integrando todos os processos e realizar o armazenamento de dados para consultas futuras.

Por outro lado, o **item (2)**, demonstra uma força potencial sendo atenuada para uma força real, relativa aos sistemas gerenciais e de medição de desempenho. Embora as empresas analisadas possuam sistemas gerenciais e de medição normalmente rápidos, de fácil acesso e com informações confiáveis, não são integrados, e não possuem foco orientado ao cliente final, o que dificulta a medição de desempenho dos processos-chave. As alianças formadas com fornecedores, que dominem a tecnologia para integração dos processos com orientação voltada para o cliente final, configuram uma força real, que pode auxiliar as empresas a superar esta deficiência.

Nos **itens (3) e (4)**, referentes aos processos educacionais, aos sistemas de recompensa e à comunicação informal, a fraqueza potencial revelada para os dois primeiros e a fraqueza real associada ao segundo, são corroboradas por uma

fraqueza relacional potencial. Pelo fato de os sistemas educacionais e de reconhecimento não estarem completamente integrados com os demais indicadores estratégicos da empresa, e porque a comunicação informal na Embratel e na Vivo é difusa e com muitas "áreas cinzentas", estas fraquezas poderiam ser amenizadas por alianças/ parcerias realizadas com os concorrentes, onde fosse possível extrair as melhores práticas exercidas pelos demais *players* do mercado. Porém, o tipo de aliança se configurou com conexões baixas e de natureza oportunística, que representam a impossibilidade de a empresa focal obter dados relevantes, ao mesmo tempo em que a estrutura de relacionamentos se configura com alto custo, não sendo atrativa financeiramente para a empresa.

Para o **item (6)**, a fraqueza real revelada pela análise tradicional tem, como contrapartida, a força-potencial pela análise relacional, pelo fato de que os relacionamentos amplos firmados pela empresa, com laços diretos e indiretos, colocam à disposição múltiplos fluxos e recursos - *knowhow* tecnológico, disponibilidade de novas tecnologias, informações sobre os mercados e formas inovadoras de comunicação, com isso sendo possível aprimorar os recursos tecnológicos existentes.

O **item (7)** aborda a inovação, que constitui uma fraqueza potencial sobre a ótica tradicional, que é superada com uma força potencial através da ótica relacional. A Tim e a Embratel vêm tentando se posicionar no mercado como empresas inovadoras, porém seus processos e seus sistemas tecnológicos ainda não se encontram suficientemente preparados.

A estrutura da rede, tendo, como principais atores-chave, os fornecedores e os *complementors*, proporcionam o acesso a informações sobre idéias inovadoras, critérios de valor para os clientes, oportunidades de negócio e benchmarking para o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias. Pela centralidade alta da empresa na rede, propicia o aumento do seu capital informacional, em especial o conhecimento das necessidades de seus clientes, contribuindo de sobremaneira com o critério inovação.

Por fim, no **item (8)**, com relação aos recursos e competências, principalmente associados à Tim e à Embratel, identificados como forças potenciais identificadas na análise tradicional – pela classificação como diferenciais e valiosos, com alta capacidade intelectual – são reforçados pelas

forças potenciais trazidas pelas redes, que visam a ajudar no desenvolvimento de competências voltadas para a inovação.

A figura 38 apresenta a comparação gráfica das análises de cada item relacionado no quadro 23, considerando-se os resultados obtidos pelas óticas “tradicional” e “relacional”.

O tamanho dos círculos representa a intensidade das implicações estratégicas (baixa, média ou alta).

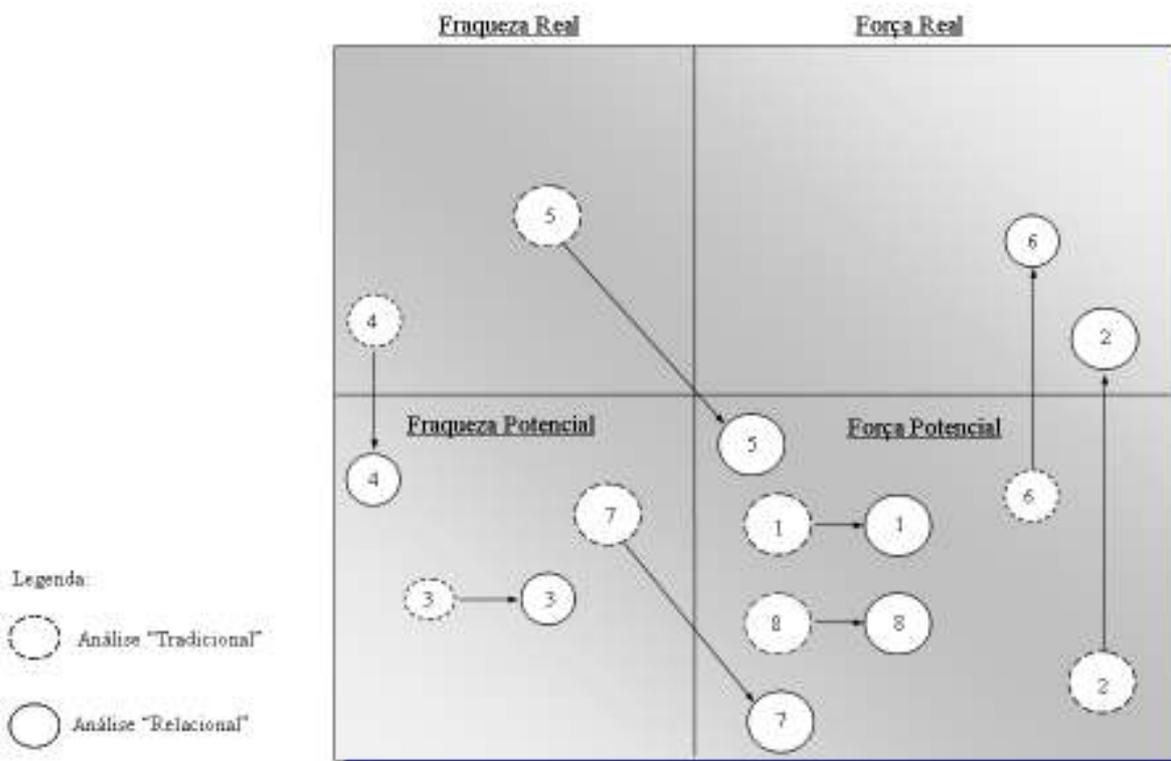


Figura 39: Comparação gráfica das análises “tradicional” e “relacional”.

Conforme pode ser observado, as alianças estratégicas exercem influência sobre o contexto empresarial, no que diz respeito à análise das forças e das fraquezas de uma organização.

As fraquezas reais diagnosticadas pela análise tradicional podem se configurar como fraqueza potencial e força potencial respectivamente (ítems 4 e 5).

Neste sentido, forças potenciais podem se configurar como forças reais (ítems 2 e 6).

Por sua vez, as forças potenciais são potencializadas (itens 1 e 8) e as fraquezas potenciais mitigadas (item 3) e também se tornam foca real (item 7).

No próximo capítulo, são apresentadas as conclusões deste estudo.

6 Conclusões

A presente pesquisa teve como objetivo principal responder a questão central sobre quais são as implicações estratégicas, no nível da empresa, das alianças / redes estratégicas estabelecidas pela Embratel, pela Oi, pela Vivo e pela Tim, com vistas a contribuir à sua vantagem competitiva no contexto globalizado.

As quatro empresas foram escolhidas devido à sua representatividade no setor, principalmente nos segmentos de telefonia fixa e móvel.

Quando analisados de forma isolada, os fatores organizacionais mostraram-se coerentes com a estratégia proposta por cada empresa: para a Vivo, Tim e Embratel (de qualidade na prestação de serviço) e para a Oi (desenho de negócios diferentes).

A estrutura descentralizada e uma cultura organizacional informal na Oi, possibilitam a geração de idéias inovadoras de forma mais rápida, enquanto que uma estrutura mais centralizada e vertical contribuem para um maior controle dos processos e das atividades desempenhadas, gerando uma melhor qualidade nos serviços prestados.

O resultado da análise dos fatores organizacionais, sob o ponto de vista de constituírem forças e fraquezas no modelo tradicional, quando confrontados com os dados obtidos através da análise relacional, indicou que as implicações estratégicas relacionais oriundas das alianças formadas entre a empresa focal e seus parceiros, potencializam as forças correspondentes às lacunas existentes na gestão e no mapeamento dos processos, nos sistemas gerenciais e de medição das empresas, e nas metodologias de gestão de projetos. Especificamente para a Tim e Embratel, em relação aos talentos e competências, onde um maior foco deve ser dado na capacidade de inovação e na criação de serviços convergentes.

Por outro lado, também neutralizam as fraquezas não relacionais, quando os relacionamentos diretos e indiretos com outras organizações colocam as empresas a disposição de múltiplos fluxos e recursos, como *know-how* tecnológico disponibilidades de novas tecnologias, informações sobre os mercados e formas

inovadoras de comunicação, que ajudam a neutralizar as fraquezas relacionadas aos recursos escassos da área de TI e de inovação, no caso da Vivo, Embratel e TIM.

Embora as alianças estratégicas sejam um componente fundamental na estratégia e no desempenho operacional das empresas estudadas, verificou-se a inexistência de indicadores de desempenho para medir o quanto elas contribuem para os seus objetivos empresariais.

Uma limitação do estudo foi em relação à impossibilidade de se verificar quais seriam os impactos das alianças estratégicas formadas, sobre a governança da rede.

Percebeu-se que é necessário que se desenvolva um método de acompanhamento que leve em consideração não apenas indicadores financeiros, mas também relacionados à satisfação dos clientes, à aderência a estratégia proposta, a inovação, ao capital social e informacional.

Conforme já mencionado, o levantamento realizado demonstrou que as quatro empresas possuem oportunidade de melhoria em seus processos de gerenciamento das alianças. Este pode ser um valor diferencial na aquisição de vantagem competitiva.

Outro ponto importante que vale ressaltar é o estudo mais aprofundado das implicações estratégicas no nível da empresa sobre as alianças internacionais, o quanto elas divergem das nacionais, quais são os pontos positivos e negativos.

Este tema é relevante porque, mesmo para empresas com 100% de capital nacional, consta no *pipeline* ações futuras de expansão para mercados internacionais.

Mais um item relevante está associado à oferta de novas tecnologias e novos serviços de comunicação, que são desenvolvidos e comercializados de forma mais rápida através do mercado internacional. Logo, as alianças com fornecedores e *complementors* se tornam um diferencial competitivo.

A cadeia de valor, também pode ser outro objeto de análise quando se desejar estudar o impacto das alianças, sejam locais, nacionais ou internacionais, sob algum processo-chave específico, que seja determinístico para a vantagem competitiva da empresa.

Sob o ponto de vista acadêmico, o trabalho contribuiu ao agregar mais uma análise ao modelo proposto por Macedo-Soares (2002), com um enfoque

diferenciado no segmento das telecomunicações, analisando as implicações estratégicas no nível da empresa, onde o modelo SNA se revelou pertinente.

Para os administradores, o estudo de caso serviu para demonstrar aos gestores, as fragilidades internas de cada empresa e como estas poderiam ser mitigadas através das parcerias realizadas por suas empresas. Ressalta a importância do gerenciamento da rede tendo em vista a medição de sucesso ou fracasso entre as alianças/ parcerias estabelecidas.

Fornece também, a possibilidade de se aplicar esta pesquisa em outra indústria ou segmento, considerando as suas particularidades.

Devido ao dinamismo e a crescente competição no setor de telecomunicações, cada vez mais as alianças estratégicas se tornam um diferencial na medida em que contribuem não só para o desempenho operacional e melhoria dos principais indicadores organizacionais, mas como também para que as empresas consigam uma posição privilegiada na arena competitiva, através da busca constante do “*strategic fit*”

7

Referências bibliográficas

ABRAFIX. **Contém textos e apresentações sobre a indústria de telecomunicações brasileira.**

Disponível em:<<http://www.abrafix.org.br/>>. Acesso em: junho 2009.

ACEL. **Contém textos e apresentações sobre a indústria de telecomunicações brasileira.**

Disponível em:<<http://www.acel.org.br/>>. Acesso em: junho 2009.

ANATEL. **Contém textos e apresentações sobre a indústria de telecomunicações brasileira.** Disponível em:<<http://www.anatel.gov.br/>>.

Acesso em: maio 2009.

AUSTIN, J. E. **Managing in Developed Countries:** Strategic Analysis and Operating Techniques. Nova York: The Free Press, 1990.

BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage.** Ohio: Addison – Wesley Publishing Company, 1996.

BRANDENBRUGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. **Co-opetition,** New York: Doubleday, 1997.

BURT, R. S. **The Contingent Value of Social Capital.** Administrative Science Quarterly, June 1997, v. 42, n.2, p.339.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Lista Qualis de Periódicos.**

Disponível em:<<http://www.capes.gov.br/>>. Acesso em: março 2009.

CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. Why Should Firms Cooperate? The Strategic and Economics Basis for Cooperative Ventures. In: **Cooperative Strategies in International Business.** Lexington (MA): Lexington Books, p. 3 -28, 1988.

CVM. Contém informações financeiras sobre as três operadoras de telecomunicações estudadas.

Disponível em:<<http://www.cvm.gov.br/>>. Acesso em: abril 2009.

DYER, J. H.; SINGH, H. The Rational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, v.23, n.4, p.660, 1998.

DYER, J. H.; KALE, P.; SINGH, H. How to Make Strategic Alliances Work. **Sloan Management Review**, v.42, n.4, p.37, 2001.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering**, Boston (MA): Harvard Business School Press, 1998.

EMBRATEL. Contém textos e apresentações sobre a empresa.

Disponível em:<<http://www.embratel.com.br/>>. Acesso em: março 2009.

EISENHARRDT, K. M. Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory. **Academy of Management Journal**, v. 31, n. 4, p. 737 – 770.

GALASKIEWICZ, J.; ZAHEER, A. **Networks of Competitive Advantage. Research in the Sociology of Organizations**, 1999, Jai Press, v.16, p. 237 – 261.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisas. 3ª ed. São Paulo: **Atlas**, 1991.

GOMES - CASSERES, B. The Alliance Revolution: The Shape of Business Rivalry. Cambridge, Mass.:**Harvard University Press**, 1996.

GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, 19, p. 293 – 317, 1998.

GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do Interorganizational Networks Came From? **The American Journal of Sociology**, Chicago, Março 1999, v. 104, n. 5, p. 1439 – 1493.

GULATI, R; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**. 2000, v. 21, p. 203 – 215.

GRANT, R. M. **Contemporary Strategy Analysis**, 5. ed. Hong Kong: Graphicraft Ltd, 2006. 548p.

KALE, P.; DYER, J.; SINGH, H. Value Creation and Success in Strategic Alliances: Alliancing Skills and the Role of Alliance Structure and Systems. **European Management Journal**, 2001, v. 19, n. 5, p. 463 – 471.

KNOKE, D. **Changing Organizations** – Business Networks in the New Political Economy. 2001, Westview.

KOTHA, S.; VADLAMANI, B. L. Assessing Generic Strategies: An Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries. **Strategic Management Journal**, 1995, v. 16, n. 1, p. 75 – 86.

HOFER, C.; SCHENDEL, D. E. **Strategy Formulation: Analytical Concepts**. West, St. Paul, MN, 1978.

Macedo – Soares, T. D. V. A. “An Integrative Model for Strategic Management Analysis: Application to Organizations in Brazil”. In **Proceedings of INFORMS – KFORMS Conference**, 2000, p. 460 – 467.

_____.; **Strategic Alliances and Networks: Conceptual Tools for Strategic Assessments**. Proceedings GBATA, 2002.

_____.; CHAMONE, S. G. Total Quality Strategies in Industry: The Experience of Two Multinationals in Brazil. **Quality Management Journal**, 1994, v. 1, n. 3, p. 57 – 59.

_____.; LUCAS, D. C. Key Quality Management Practices of Leading Firms in Brazil: Findings of a Pilot Study. **The TQM Magazine**, 1996, v. 8, n. 4, p. 55 – 70.

_____.; TAUHATA, T. L. **Ferramental para Análise Estratégica pela Ótica Relacional: Um Estudo de Caso na Companhia Vale do Rio Doce**, 2002.

MARQUEZ, R. C. **Alianças Estratégicas**. 1. ed. Campinas, SP: Editora Línea , 2003. 79p.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **The Future.org. Long Range Planning**, 33, p. 300 – 321.

MENDONÇA, A. P. G. **Implicações Estratégicas das Alianças e Redes na Obtenção de Vantagem Competitiva no Setor de Telecomunicações do País – Um Estudo de Caso nas Empresas Embratel, Oi e Vivo**. Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica. Dissertação de Mestrado, 2008.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes – Estrutura em Cinco Configurações**. Editora Atlas, 2ª. ed., São Paulo, 2003.

_____; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

NOHRIA, N.; GARCIA-PONT, C. Global Strategic Linkages and Industry Structure. **Strategic Management Journal**, 1991, v.12, p.105 – 124.

Oi. **Contém textos e apresentações sobre a empresa**.

Disponível em:<<http://www.oi.com.br/>>. Acesso em: março 2009.

OH, J-G. Global Strategic Alliances in the Telecommunications Industry. **Telecommunications Policy**, v. 20, n. 9, p. 713 – 720, 1996.

PARISE, S. **The Effects of Resource Exchange and Partner Roles on Alliance Performance**. Boston: 2000. Tese de Doutorado - School of Management, Boston University, Boston (MA), 2000.

PIRES, J. C. L. A Reestruturação do Setor de Telecomunicações no Brasil. **Revista do BNDES**, junho 1999.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO. **Normas para Apresentação de Teses e Dissertações**. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2001.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**, New York: The Free Press, 1980.
_____. How Competitive Forces Shape Strategy. **Harvard Business Review**, p. 137 – 145, Mar – Apr 1979.

SILVA, E. P. C. **Alianças Estratégicas na Indústria de Telecomunicações: Um Estudo de Caso da Embratel no Mercado de Longa Distância Nacional**. Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica. Dissertação de Mestrado, 2007.

SAMBHARYA, R. B.; HAND, B. M. International Diversification Strategy: Combining Two Perspectives. **Proceedings of the Eastern Academy of Management**. 1990, pp. 68-71.

TAUHATA, Tatiana. **Implicações Estratégicas das Redes de Relacionamento**: Estudo de Caso da Unidade de Minério de Ferro da Cia Vale do Rio Doce. Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica. Dissertação de Mestrado, 2002.

TELEBRASIL. **Contém textos e apresentações sobre a indústria de telecomunicações brasileira**. Disponível em:<<http://www.telebrasil.org.br/>>. Acesso em: maio 2009.

TELECO. **Contém textos e apresentações sobre a indústria de telecomunicações brasileira**. Disponível em:<<http://www.teleco.com.br/>>. Acesso em: fev 2009.

TELETIME. **Contém textos e apresentações sobre a indústria de telecomunicações brasileira e tendências do mercado**. Disponível em:<<http://www.teletime.com.br/>>. Acesso em: fev 2009.

TROCCOLI; I. R.; MACEDO – SOARES, T. D. L. v. A. Gestão de Empresas em Grupos Estratégicos: Os Blocos de Relacionamentos Estratégicos. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 38, n. 3, p. 181 – 191, jul./ ago./ set 2003.

_____.;_____. Grupos Estratégicos: Conceito Revisitado sob a Ótica das Redes de Relacionamento. In: __**Estudos em Negócios**. 1. ed. Rio de Janeiro, Mauad, 2001. p. 11-30.

_____.;_____. Novas Estratégias da Agroindústria Brasileira de Suco de Laranja: Resultados de uma Pesquisa Preliminar. **Revista Organização e Sociedade**, v. 8, n. 20, p. 13 – 27.

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 9ª ed.. São Paulo: **Atlas**, 2007.

VIVO. **Contém textos e apresentações sobre a empresa**. Disponível em:<<http://www.vivo.com.br/>>. Acesso em: março 2009.

VOLLMANN, T. E., **The Transformation Imperative: Achieving Market Dominance Through Radical Change**. Boston, Harvard Business School Press.

8 Anexos

Anexo 1: Questionário de Pesquisa



Objetivo: Este questionário tem por objetivo colher respostas que sirvam para avaliar as implicações estratégicas das alianças e redes de relacionamento no nível de cada empresa estudada: Oi, Vivo, TIM e Embratel.

Quem deve preencher: Deverá ser preenchido por representantes dos diversos níveis de tomada de decisão das empresas mencionadas acima. Incluem-se a alta gerência, gerentes gerais, consultores, analistas e demais envolvidos que tenham alguma participação no processo.

Resultado esperado ao final: Que as respostas retratem de maneira fiel quais são as percepções dos gestores e dos demais funcionários envolvidos na pesquisa, sobre o impacto das alianças e redes no nível da empresa. Enfatizamos que este questionário não é um teste, onde deveriam existir respostas certas e erradas, se trata apenas de um instrumento para a coleta de dados.

Confidencialidade: Os dados fornecidos serão considerados confidenciais, com finalidade estritamente acadêmica. Sob nenhuma hipótese serão divulgados ou repassados, nem serão utilizados para outra atividade acadêmica senão a aqui proposta. Garantimos a confidencialidade de cada respondente, bem como não consideraremos nenhuma resposta ou comentário como posição “oficial” da empresa.

Instruções para preenchimento:

- 1) Para responder às questões, basta assinalar no espaço adjacente às opções fornecidas.
- 2) Se for o caso, múltiplas opções podem ser assinaladas.
- 3) Se por alguma razão (confidencialidade, informação incompleta ou quaisquer outras) uma questão não puder ser respondida, ignore-a. Apenas solicitamos que não deixe de responder às demais, pois toda informação fornecida será essencial para o prosseguimento desta pesquisa.
- 4) Quaisquer informações adicionais podem ser enviadas em folhas avulsas anexas ao questionário.
- 5) Observe! Algumas questões contêm instruções especiais de preenchimento.

Formato: A maioria das perguntas será feita com respostas do tipo: “Avalie a seguinte afirmação”, sendo que do lado direito de cada afirmação estarão dispostos 5 quadrados para enquadrar a opção que melhor reflete a visão do pesquisado, em ordem crescente de concordância:

Exemplo da estrutura das questões:

| NA | Conteúdo/ Afirmação | DC | D | ND/NC | C | CC |
|----|---------------------|----|---|-------|---|----|
| | | | | | | |

Onde:

| | |
|--------|----------------------------|
| NA | Não se aplica |
| DC | Discordo totalmente |
| D | Discordo |
| ND/ NC | Não concordo, nem discordo |
| C | Concordo |
| CC | Concordo totalmente |

Estrutura do Questionário

O questionário possui 97 perguntas e está dividido da seguinte forma:

- Introdução: identificação do respondente (confidencial)
- Parte 1: diz respeito à estratégia da empresa
- Parte 2: busca a identificar a participação da empresa em redes e alianças estratégicas
- Parte 3: visa obter informações sobre a estrutura das redes/ alianças formadas
- Parte 4: busca identificar a composição das redes/ alianças
- Parte 5: aborda o conteúdo relacional e os tipos de laços existentes, que caracterizam as alianças/ redes formadas pela empresa
- Parte 6: busca identificar as implicações estratégicas das alianças e redes no nível da empresa, bem como seu gerenciamento
- Parte 7: aborda os fatores organizacionais ajudando a identificar os recursos/competências de cada empresa, bem como as condições para gerenciá-los
- Parte 8: complementa a análise fazendo referência sobre o interesse das empresas estudadas em realizar alianças estratégicas internacionais, ressaltando

sua importância e suas principais características, bem como um breve levantamento sobre os principais aspectos relacionados às fusões e aquisições ocorridas nas empresas analisadas

O preenchimento deste questionário levará em média 35 minutos e requer um pouco de atenção para as definições utilizadas. Desde já agradeço a sua colaboração.

Identificação do respondente

Empresa: _____

Área: _____

Cargo: _____

Nome: _____

1 Diretoria a qual pertence (marque com um “X” **somente em uma opção**):

| Mercado | Financeira | Estratégia | Operações |
|---------|------------|------------|-----------|
| | | | |

2 Nível gerencial (marque com um “X” **somente em uma opção**):

| Diretor | Gerente Geral | Gerente de área | Analista/ Staff |
|---------|---------------|-----------------|-----------------|
| | | | |

3 Deseja receber os dados consolidados desta pesquisa? Em caso positivo, preencha os campos abaixo:

Nome (opcional):

E-mail (opcional):

Qualquer outro meio para o envio (opcional):

Parte 1 – Estratégia da Empresa1. Qual a estratégia competitiva utilizada pela sua empresa, no setor de telecomunicações (marque com um “X” **somente uma opção**)? Não possuímos fontes de diferenciação Sem estratégia definida Diferenciação por preço alto Diferenciação por preço baixo

- () Desenho de negócio diferentes
- () Diferenciação por marca
- () Excelente suporte no pós-venda
- () Alta qualidade

2. Qual é o escopo de serviços vertical da sua empresa (marque com um “X” **somente uma opção**) ?

| Focado na distribuição e logística | Focado na comercialização e no marketing | Inclui formas de verticalização em canais diretos | Inclui formas de verticalização em canais remotos |
|------------------------------------|--|---|---|
| | | | |

3. Características do escopo da estratégia da empresa:

Quais são os principais produtos/ serviços: _____

Quem são os principais clientes: _____

Escopo geográfico:

- () Local
- () Regional
- () Global
- () Internacional
- (....) Outros

4. Stakeholders:

| Privilegia interesse dos funcionários | Privilegia interesse dos acionistas | Privilegia interesse dos clientes | Privilegia interesse da comunidade | Não privilegia interesses de qualquer stakeholder |
|---------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|---|
| | | | | |

Parte 2 – Participação da Empresa em Alianças e Redes Estratégicas

Definição:

Alianças Estratégicas: São arranjos voluntários ou parcerias entre empresas, envolvendo troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. São consideradas estratégicas quando contribuem diretamente para a vantagem competitiva da empresa. Exemplos: Joint Ventures, parcerias de P&D em conjunto, contratos de prestação de serviço de longo prazo, contratos de fornecimento de longo prazo etc.

5. Avalie a seguinte afirmação: “a participação em alianças e redes é parte fundamental da estratégia de atividades de prestação de serviços de telecomunicações pela sua empresa.”

| | | | | | |
|---------------|----|---|-------|---|----|
| Não se Aplica | DC | D | ND/NC | C | CC |
| | | | | | |

6. Quais são os fatores determinantes na tomada de decisão para o estabelecimento de alianças estratégicas na empresa em que você trabalha atualmente? Marque com um “X” no máximo três opções:

- () Acesso à quantidade de informações proporcionada por novo(s) relacionamento (s)
- () Acesso ao capital social proporcionado por novo(s) relacionamento(s)
- () Economias de escala
- () Aprendizagem com os parceiros
- () Gerenciamento de riscos
- () Compartilhamento de custos
- () Redução de custos de entrada em novos mercados
- () Redução de custos de entrada de novos clientes
- () Gerenciamento de incertezas
- () Compartilhamento de recursos/ competências complementares
- () Estreitar relações comerciais
- () Não se aplica

Tipos de Aliança

Definição:

Aliança Bilateral: É aquela mantida entre somente duas empresas. Por exemplo, a sua empresa e um parceiro.

Aliança Multilateral: É aquela mantida com mais de duas empresas. Por exemplo, a sua empresa e diversos outros parceiros.

“Complementor”: É definido como aquele participante ou ator que fornece um produto ou serviço que constitui um complemento tal que, quando associado ao seu produto, tornam-no mais valioso a seus clientes. É também quando é mais atrativo ao fornecedor prover recursos à empresa e a ele também. Exemplo: na indústria de informática, a venda de microcomputadores pessoais é um “*complementor*” para as vendas de software, ou seja, quando a Dell vende microcomputadores, a Microsoft se beneficia, pois os seus softwares são vendidos também.

7. As alianças estratégicas que a sua empresa participa tipicamente são (marque com um “X” somente em uma opção):

| | |
|---------------------------|--|
| Bilaterais | |
| Multilaterais | |
| Ambos | |
| Não participa de alianças | |

8. Caso a sua resposta tenha sido alianças estratégicas multilaterais, quais são os principais participantes destas alianças?

| Clientes | Fornecedores | Concorrentes | Substitutos | Novos Entrantes | <i>Complementors</i> |
|----------|--------------|--------------|-------------|-----------------|----------------------|
| | | | | | |

Outros: _____

Definição:

Considere a seguinte relação de alianças, classificadas segundo o tipo de relacionamento entre os participantes:

| | Tipo | Descrição |
|---|---|--|
| 1 | Fusões e Aquisições | Quando um parceiro adquire uma participação no controle acionário do outro parceiro ou adquire completamente o outro parceiro |
| 2 | Joint Venture | Quando uma entidade independente é incorporada pelos parceiros com determinado propósito |
| 3 | Participação Acionária Cruzada | Cada parceiro adquire uma participação acionária no outro parceiro |
| 4 | Investimento Acionário Minoritário | Um parceiro adquire uma participação minoritária no outro parceiro |
| 5 | Acordo/ Contrato de Fornecimento de Longo Prazo | Um ou mais participantes supre materiais a outro, que por sua vez usa este material para criar um produto ou serviço com termos e condições estabelecidas em contrato de longo prazo |
| 6 | P&D em Conjunto | Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos/ processos/ tecnologias em conjunto |
| 7 | Desenvolvimento/ Co-Produção | Parceiros concordam em desenvolver ou produzir |

| | | |
|----|--|--|
| | | produtos em conjunto |
| 8 | Comercialização/ Marketing em Conjunto | Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produtos em conjunto |
| 9 | Licenciamento de patente ou <i>Know- How</i> | Permite uma empresa que possui tecnologia ou <i>know-how</i> proprietário a vender seu conhecimento a outra em troca da taxa <i>up-front</i> , seguido por <i>royalties</i> no futuro baseado em percentagem sobre as vendas futuras |
| 10 | Acordo/ Contrato de P&D | Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos |
| 11 | Acordo/ Contrato de Fornecimento de Outros Insumos/ Materiais | Um ou mais participantes supre materiais a outro participante, que por sua vez usa estes materiais para criar um produto acabado ou serviço |
| 12 | Acordo/ Contrato de Prestação de Serviços | Um parceiro presta serviço a outro parceiro ou à aliança na forma de suporte, treinamento, assistência, etc. |
| 13 | Acordo/ Contrato de Fornecimento <i>Spot</i> ou Curto Prazo | Um ou mais participantes supre materiais a outro participante, que por sua vez usa estes materiais para criar um produto acabado ou serviço no curto –prazo (prazo igual ou inferior a um ano) |

9. Com base na relação acima, selecione os três principais tipos de alianças mais utilizados na sua empresa, relacionando com cada um de seus parceiros (clientes, fornecedores, concorrentes, substitutos, novos entrantes e *complementors*):

| | Tipo | Clientes | Fornecedores | Concorrentes | Substitutos | Novos Entrantes | <i>Complementors</i> |
|----|---|----------|--------------|--------------|-------------|-----------------|----------------------|
| 1 | Fusões e Aquisições | | | | | | |
| 2 | Joint Venture | | | | | | |
| 3 | Participação Acionária Cruzada | | | | | | |
| 4 | Investimento Acionário Minoritário | | | | | | |
| 5 | Acordo/ Contrato de Fornecimento de Longo Prazo | | | | | | |
| 6 | P&D em Conjunto | | | | | | |
| 7 | Desenvolvimento/ Co-Produção | | | | | | |
| 8 | Comercialização/ Mkt em Conjunto | | | | | | |
| 9 | Licenciamento de <i>know-how</i> | | | | | | |
| 10 | Acordo/ | | | | | | |

| | | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|--|
| | Contrato de P&D | | | | | | |
| 11 | Acordo Contrato de Fornecimento de Outros Insumos/ Materiais | | | | | | |
| 12 | Acordo/ Contrato de Prestação de Serviços | | | | | | |
| 13 | Acordo/ Contrato de Fornecimento <i>Spot</i> ou Curto Prazo | | | | | | |

Redes Estratégicas

Definição:

Redes Estratégicas: É um conjunto de relacionamentos da empresa, tanto horizontais como verticais, com outras organizações – fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades – incluindo relações que atravessam as fronteiras de indústrias e países. São compostas de laços inter-organizacionais duradouros (no caso desta pesquisa, designados de alianças), de significado estratégico, ou seja, que contribuam para a vantagem competitiva da empresa.

Rede de Valor: Rede constituída pela empresa (ou indústria) focal, seus complementares, competidores, fornecedores e outros. Esta rede funciona como um “mapa esquemático” que representa todos os participantes do ambiente de negócios e as interdependências entre eles. Exemplo de rede de valor para uma empresa de telecomunicações:

| | |
|----------|---|
| Clientes | Residenciais, corporativos, pequenas e médias empresas, |
|----------|---|

| | |
|--|--|
| | grandes empresas, provedores de internet, governos |
| Fornecedores | Fornecedores de equipamentos de infra-estrutura de rede; hardware e comunicação de dados; software de gestão e processos operacionais; consultorias; |
| <i>Complementors</i> | Empresas que agregam serviços aos das operadores de telecomunicações. Exemplo: M4U (provedora de serviços de valor agregado como sons e imagens), Paggo (financeira; pagamento similar ao cartão de crédito) |
| Substitutos | Novas empresas que não são operadoras de telecomunicações e que oferecem serviços de comunicação aos clientes. Exemplo: Skype |
| Entidades de classe | Sindicatos dos trabalhadores (Ex: Sinttel) |
| Entidades governamentais e supra governo | Anatel, Ministério das Comunicações, Cadê, Secretaria de Acompanhamento Econômico |
| Órgãos/ fontes de financiamento | BNDES, Banco do Brasil, bancos comerciais privados, etc |

Oportunidades: São potenciais ganhos proporcionados por fatores macro ambientais ou estruturais da indústria, externos à empresa (por exemplo, políticos, econômicos, sociais), e ameaças são como potenciais perdas, riscos ou mudanças desfavoráveis decorrentes dos mesmos fatores.

Forças: São definidas como aqueles recursos (exemplo: físicos, financeiros, etc.) ou competências únicos e valiosos, contidos na empresa ou trazidos pelas alianças/ redes estabelecidas pela empresa, ou mesmo condições necessárias para atingir os seus objetivos. Contrariamente, as fraquezas são a falta de recursos ou competências ou condições desfavoráveis à empresa, ou ainda ativos indesejáveis (tangíveis ou não) trazidos pelos relacionamentos.

10. Considerando a definição acima sobre redes estratégicas, avalie cada uma das seguintes afirmações abaixo:

| Não se Aplica | Afirmção | DC | D | ND/ NC | C | CC |
|---------------|----------|----|---|-----------|---|----|
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | <p>“A inserção da sua empresa em redes de relacionamento (envolvendo entidades tais como fornecedores, clientes, “complementors”, etc.) tem impacto em sua estratégia e no desempenho global da empresa.”</p> | | | | | |
| | <p>“A participação da sua empresa em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir/ representar na sua opinião maiores oportunidades potenciais/ reais.”</p> | | | | | |
| | <p>“A participação da sua empresa em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir/ representar em sua opinião maiores ameaças potenciais/ reais.”</p> | | | | | |
| | <p>“A participação da sua empresa em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir/ representar em sua opinião maiores forças (competências adicionais) potenciais/ reais.”</p> | | | | | |
| | <p>“A participação da sua empresa em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir/ representar em sua opinião maiores fraquezas (limitações para a sua empresa) potenciais/ reais.”</p> | | | | | |
| | <p>“A participação da sua empresa em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, não constitui/ nem representa oportunidades, ameaças, forças ou fraquezas.”</p> | | | | | |

| | | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|--|
| | <p>“A existência de grande quantidade de relações entre os componentes da rede de valor constitui uma forte barreira à entrada de novos participantes na indústria de Telecom.”</p> | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|--|

11. Avalie esta afirmação: “A inserção da sua empresa em redes de relacionamento tem papel importante na estratégia de orientação ao cliente”. Caso você concorde com essa afirmação, quais são os principais parceiros da empresa nessas redes?

| Clientes | Fornecedores | Concorrentes | Substitutos | Novos Entrantes | <i>Complementors</i> |
|----------|--------------|--------------|-------------|-----------------|----------------------|
| | | | | | |

Outros: _____

12. Avalie esta afirmação: “As redes estratégicas estão mudando a intensidade (para maior ou para menor) da competição na indústria de telecomunicações”.

| Não se aplica | DC | D | ND/ NC | C | CC |
|---------------|----|---|--------|---|----|
| | | | | | |

Caso você concorde com as afirmações acima, em que sentido você vê essas mudanças?

Parte 3 – Estrutura das Redes/ Alianças

Definição:

Escopo: Refere-se à amplitude ou alvo ou abrangência da aliança/ rede em termos de mercado geográfico, grupos de clientes ou segmento de mercado. Quanto mais focada ou específica for a aliança/ rede, mais restrito é o seu escopo.

13. Quanto ao escopo (amplitude e número de alianças) as redes estabelecidas pela sua empresa são (marque apenas uma opção para cada tipo de parceiro):

| Tipo de Parceiro | Amplas (muitas alianças) | Restritas (poucas alianças) | Não se aplica |
|----------------------|-----------------------------|--------------------------------|---------------|
| Clientes | | | |
| Fornecedores | | | |
| Concorrentes | | | |
| Substitutos | | | |
| <i>Complementors</i> | | | |
| Novos Entrantes | | | |

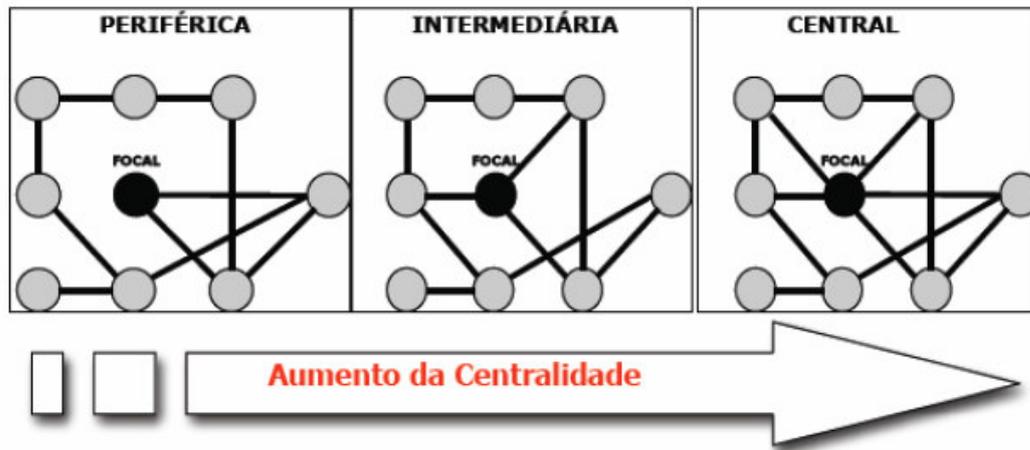
14. Quanto ao escopo geográfico, as redes estabelecidas pela sua empresa são (marque apenas uma opção para cada tipo de parceiro):

| Tipo de Parceiro | Locais | Regionais | Globais | Não se aplica |
|----------------------|--------|-----------|---------|---------------|
| Clientes | | | | |
| Fornecedores | | | | |
| Concorrentes | | | | |
| Substitutos | | | | |
| <i>Complementors</i> | | | | |
| Novos Entrantes | | | | |

Definição:

Centralidade: É caracterizada pela posição relativa da empresa focal em relação aos demais componentes da rede. Quanto maior for o relacionamento inter-firma

da empresa focal com os demais membros da rede, maior é sua centralidade. As figuras abaixo ilustram a classificação de centralidade da empresa focal (em preto):



15. Classifique a posição de centralidade da sua empresa, ou seja, o quanto ela possui o maior número de alianças estratégicas, em relação aos demais concorrentes:

| Central | Intermediária | Periférica | Similar aos demais membros |
|---------|---------------|------------|----------------------------|
| | | | |

16. Classifique a posição de centralidade da sua empresa, ou seja, o quanto ela possui o maior número de alianças estratégicas, em relação aos demais membros da rede (clientes, fornecedores, substitutos/ “complementors”, entidades de classe, entidades governamentais e supra governos e órgãos/ fontes de financiamento – ver detalhe de cada um, na definição de redes de valor):

| Central | Intermediária | Periférica | Similar aos demais membros |
|---------|---------------|------------|----------------------------|
| | | | |

17. Avalie a afirmação: “a sua empresa procura estabelecer relacionamentos para se ocupar de uma posição central no contexto...”:

| Não se aplica | Afirmação | DC | D | ND/ NC | C | CC |
|---------------|---|----|---|-----------|---|----|
| | a. ...da rede de valor das empresas de telecomunicações brasileiras | | | | | |
| | b. ...dos blocos estratégicos que estão se formando, unindo as maiores empresas de telecomunicações | | | | | |
| | c. ...das 10 maiores empresas mundiais de telecomunicações | | | | | |

Definição:

Orifícios: São constituídos quando duas indústrias (ou empresas) diferentes são conectadas apenas por meio de uma terceira indústria (ou empresa) que funciona como um intermediário na transação. Ex: uma empresa corretora de seguros funciona em um orifício estrutural da indústria de seguros, pois intermédia as transações entre as seguradoras e os seus clientes, dando credibilidade às operações de seguros, tanto para as empresas de seguros quanto para seus clientes.

18. É possível identificar “orifícios” na rede de valor da indústria de telecomunicações, isto é, dois parceiros em indústrias diferentes conectados apenas por meio da empresa focal, ou seja, da sua empresa, que funciona como um intermediário na transação?

| Sim | Não |
|-----|-----|
| | |

19. Em caso positivo, quais seriam as indústrias conectadas? Cite os principais exemplos:

20. Em termos de quantidade, em ordem de grandeza, quantos seriam os orifícios:

| Nenhum | Pouca | Média | Muita |
|--------|-------|-------|-------|
| | | | |

21. A sua empresa se preocupa em criar e manter uma rede rica em orifícios?

| Não se aplica | DC | D | ND/ NC | C | CC |
|---------------|----|---|--------|---|----|
| | | | | | |

22. No contexto de redes estratégicas, empresas ou indústrias que compartilham os mesmos clientes são chamadas de equivalentes. Por exemplo, os fornecedores de autopeças e de automóveis. Avalie a seguinte afirmação, com relação aos clientes de serviços de telecomunicações:

| Não se aplica | Afirmação | DC | C | ND/ NC | C | CC |
|---------------|--|----|---|--------|---|----|
| | a. “As operadoras de telecomunicações e os provedores de internet podem ser considerados equivalentes, pois fornecem comunicação de dados para pessoas física e jurídica.” | | | | | |
| | b. “As operadoras de telefonia fixa e telefonia móvel podem ser consideradas equivalentes, pois fornecem comunicação de voz e dados para pessoas física e jurídica.” | | | | | |
| | c. “As empresas provedoras de serviços de comunicação podem ser consideradas equivalentes.” | | | | | |
| | d. “As empresas que fornecem aplicativos, como jogos, sons e imagens, e demais facilidades, como pagamento da fatura do telefone através de cartão de crédito podem ser | | | | | |

| | | | | | | |
|--|-----------------------------|--|--|--|--|--|
| | consideradas equivalentes.” | | | | | |
|--|-----------------------------|--|--|--|--|--|

23. É possível identificar outros casos de equivalência nesta indústria?

| | |
|-----|-----|
| Sim | Não |
| | |

24. Em caso positivo, quais? Cite os principais exemplos:

25. Com relação às perguntas seguintes, avalie a seguinte afirmação: “a formação de alianças/ redes da sua empresa com indústrias/ empresas equivalentes (que possuem os mesmos clientes no setor de telecomunicações) no sentido de agregar valor aos produtos e serviços oferecidos aos clientes pode ter impacto positivo ...”

| Não se aplica | Afirmação | DC | D | ND/ NC | C | CC |
|---------------|--|----|---|-----------|---|----|
| | a. ... na vantagem competitiva da indústria/ empresa de telecomunicações | | | | | |
| | b. ... na imagem da sua empresa frente aos seus clientes | | | | | |
| | c. ... na percepção de valor do produto/ serviço por parte do cliente | | | | | |
| | d. ... na fidelização do cliente | | | | | |
| | e. ... no desempenho global da sua empresa | | | | | |

Parte 4 – Composição das Redes/ Alianças

Definição:

Clientes-chave: Empresas ou grupos estratégicos que possuem consumo significativo de serviços de telecomunicações, liderança nos mercados onde

atuam, vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, e/ou boas perspectivas no longo prazo em termos de crescimento e competitividade.

Fornecedores-chave: Empresas que fornecem insumos ou serviços a sua empresa, os quais representam grande parcela do custo e/ou que são únicas opções de fornecimento.

Concorrentes-chave: Empresas que concorrem com a sua empresa nos mesmos mercados com produtos/ serviços semelhantes, poder de barganha equivalente ou *market share* da mesma ordem de grandeza. São aqueles que exercem as maiores pressões de concorrência.

Observação: o termo inglês “complementor” é definido como aquele participante ou ator que fornece um produto ou serviço que constitui um complemento tal que quando associado a seu produto tornam-no mais valioso a seus clientes. E também quando é mais atrativo ao fornecedor prover recursos à empresa e a ele também.

26. No tocante à composição das redes/ alianças estratégicas da qual a sua empresa participa, para cada um dos atores em sua arena competitiva, avalie as seguintes afirmações: “na prática, a sua empresa busca estabelecer alianças/ redes com:

| Não se aplica | Afirmção | DC | D | ND/ NC | C | CC |
|---------------|--|----|---|-----------|---|----|
| | a. ... seus clientes – chave”. | | | | | |
| | b. ... seus fornecedores – chave”. | | | | | |
| | c. ... seus concorrentes – chave”. | | | | | |
| | d. ... seus <i>complementors</i> ”. | | | | | |
| | e. ... seus substitutos”. | | | | | |
| | f. ... seus novos entrantes na indústria”. | | | | | |

27. Na sua opinião, existem outras alianças/ redes estratégicas estabelecidas entre a sua empresa e outro tipo de participante em sua arena competitiva que tem impacto em sua estratégia de orientação ao cliente?

| | |
|-----|-----|
| Sim | Não |
| | |

Em caso positivo, quais? Cite exemplos:

28. Na sua opinião, como parte de sua estratégia, a sua empresa deveria estabelecer sistematicamente alianças/ redes estratégicas com:

| Não se aplica | Afirmação | DC | D | ND/ NC | C | CC |
|---------------|--|----|---|-----------|---|----|
| | a. ... seus clientes – chave”. | | | | | |
| | b. ... seus fornecedores – chave”. | | | | | |
| | c. ... seus concorrentes – chave”. | | | | | |
| | d. ... seus <i>complementors</i> ”. | | | | | |
| | e. ... seus substitutos”. | | | | | |
| | f. ... seus novos entrantes na indústria”. | | | | | |

29. Avalie as seguintes afirmações:

| Não se aplica | Afirmação | DC | D | ND/ NC | C | CC |
|---------------|---|----|---|-----------|---|----|
| | g. ... Na sua opinião, como parte da sua estratégia, a sua empresa deveria estabelecer alianças/ redes estratégicas com seus concorrentes visando atenuar o grau de acirramento da competição”. | | | | | |
| | h. ... “A sua empresa procura identificar os clientes-chave com os quais deseja estabelecer relacionamentos de longo-prazo”. | | | | | |
| | i. ... A sua empresa procura ativamente estabelecer e fortalecer os relacionamentos de longo prazo com os clientes – chave”. | | | | | |

Definição:

Recursos-chave: São aqueles recursos ou competências empresariais complementares, valiosos, inimitáveis e sem substituição, relevantes para se atingir os objetivos empresariais da sua empresa, trazidos para a sua empresa por meio das alianças/ redes.

30. Classifique o conteúdo dos recursos-chave de cada um dos parceiros com os quais a sua empresa estabelece alianças/ redes estratégicas (marque somente uma resposta por tipo de parceiro):

| Tipo de Parceiro/ Conteúdo | Abundante | Mediano | Restrito | Não se aplica |
|-------------------------------|-----------|---------|----------|---------------|
| Clientes | | | | |
| Fornecedores | | | | |
| Concorrentes | | | | |
| Substitutos | | | | |
| <i>Complementors</i> | | | | |
| Novos Entrantes | | | | |

31. Classifique o volume dos recursos-chave de cada um dos parceiros com os quais a sua empresa estabelece alianças/ redes estratégicas (marque somente uma resposta por tipo de parceiro):

| Tipo de Parceiro/ Conteúdo | Ilimitado | Satisfatório | Insuficiente | Não se aplica |
|-------------------------------|-----------|--------------|--------------|---------------|
| Clientes | | | | |
| Fornecedores | | | | |
| Concorrentes | | | | |
| Substitutos | | | | |
| <i>Complementors</i> | | | | |
| Novos Entrantes | | | | |

32. Classifique o tipo dos recursos-chave que a sua empresa busca em cada um dos parceiros por meio de alianças/ redes estratégicas (marque somente os principais para cada categoria de parceiro):

| Categoria/ Tipo | Capital Social | Capital Informacional | Recursos Físicos | Recursos Financeiros | Recursos Tecnológicos | Talentos e Habiidades | Inovação |
|----------------------|----------------|-----------------------|------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|----------|
| Cientes | | | | | | | |
| Fornecedores | | | | | | | |
| Concorentes | | | | | | | |
| Substitutos | | | | | | | |
| Novos Entrantes | | | | | | | |
| <i>Complementors</i> | | | | | | | |

33. Classifique o acesso da sua empresa aos recursos-chave dos parceiros com os quais a sua empresa estabelece alianças/ redes estratégicas:

| Tipo de Parceiro | Difícil | Fácil | Não se aplica |
|----------------------|---------|-------|---------------|
| Cientes | | | |
| Fornecedores | | | |
| Concorrentes | | | |
| Substitutos | | | |
| <i>Complementors</i> | | | |
| Novos Entrantes | | | |

34. Em sua opinião, qual seria a percepção dos parceiros em relação ao acesso dos recursos-chave da sua empresa:

| Difícil | Fácil | Não se aplica |
|---------|-------|---------------|
| | | |

35. Para os atores com os quais a sua empresa estabelece alianças/ parcerias, a percepção que eles têm é que a sua empresa possui recursos valiosos?

| Sim | Não |
|-----|-----|
| | |

36. Dentre as empresas com as quais a sua empresa estabelece alianças/ redes estratégicas, quais são as percebidas como as que contribuem com recursos complementares mais valiosos para a sua empresa por meio destas alianças?

Qual o papel desempenhado por cada uma delas (clientes, fornecedores, concorrentes, *complementors*, substitutos, novos entrantes ou outros):

Parte 5– Conteúdo Relacional das Redes/ Alianças ou Tipos de Laços

Definição:

Força das Conexões: Pode ser entendida como uma dificuldade de rompimento da aliança, o grau de comprometimento entre os parceiros, durabilidade da aliança ou dificuldade de substituição do parceiro por outro, devido ao tipo de contrato ou acordo entre as partes.

Natureza das Alianças: Pode ser caracterizada como oportunística quando apresenta componentes de rivalidade ou de vantagem desproporcional para alguns dos parceiros, e colaborativa quando apresenta equilíbrio de forças entre os parceiros.

37. Avalie a força das conexões (ou o grau de comprometimento e formalização contratual) entre a sua empresa e seus parceiros nas principais alianças estratégicas estabelecidas (marque somente uma opção para cada tipo de parceiro):

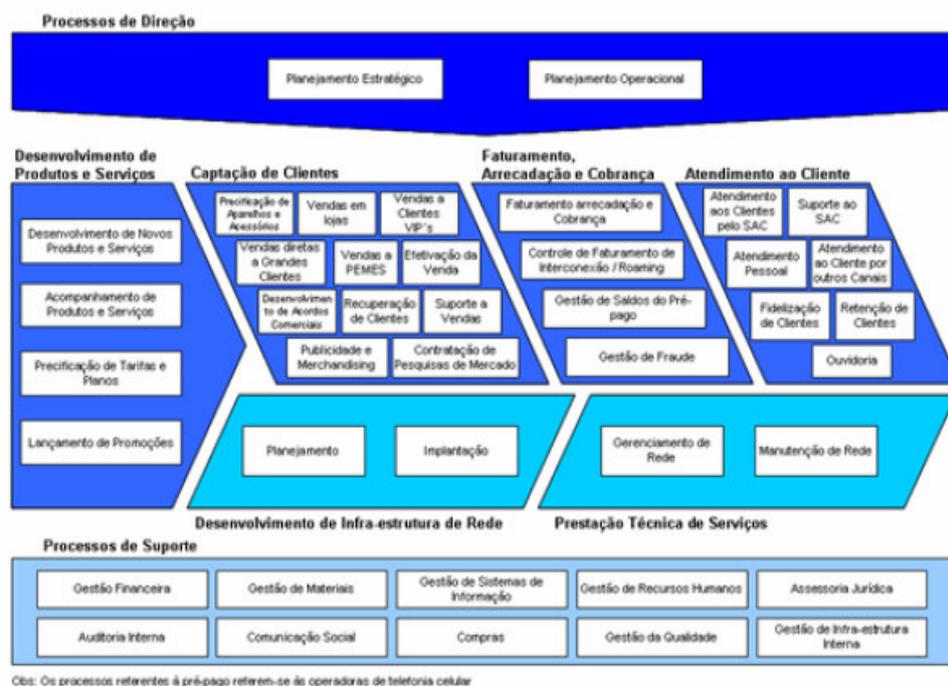
| Tipo de Parceiro | Fraca | Média | Forte | Não se aplica |
|----------------------|-------|-------|-------|---------------|
| Clientes | | | | |
| Fornecedores | | | | |
| Concorrentes | | | | |
| Substitutos | | | | |
| <i>Complementors</i> | | | | |
| Novos Entrantes | | | | |

38. Avalie a como é percebida, de um modo geral, a natureza das principais alianças estratégicas estabelecidas pela sua empresa (escolha apenas uma opção para cada um de seus parceiros):

| Tipo de Parceiro | Colaborativa | Oportunística | Não se aplica |
|------------------|--------------|---------------|---------------|
| | | | |

| | | | |
|----------------------|--|--|--|
| Clientes | | | |
| Fornecedores | | | |
| Concorrentes | | | |
| Substitutos | | | |
| <i>Complementors</i> | | | |
| Novos Entrantes | | | |

39. Analisando a cadeia de valor de uma empresa do setor de telecomunicações, em sua opinião, qual seria o processo mais crítico (marque somente uma opção):



| | |
|--|--|
| Processos de Direção | |
| Desenvolvimento de Produtos e Serviços | |
| Captação de Clientes | |
| Faturamento, Arrecadação e Cobrança | |
| Atendimento ao Cliente | |
| Desenvolvimento de Infra-Estrutura de Rede | |
| Prestação Técnica de Serviços | |

| | |
|------------------|--|
| Suporte em Geral | |
|------------------|--|

40. Considerando a cadeia de valor genérica de uma empresa de telecomunicações, as alianças/ redes estratégicas estabelecidas pela sua empresa exercem maior impacto em qual (ais) processo (s) – não esqueça da classificação do impacto (se para melhorar ou piorar o desempenho da sua empresa)?

| Classificação | Melhora | Piora |
|--|---------|-------|
| Processos de Direção | | |
| Desenvolvimento de Produtos e Serviços | | |
| Captação de Clientes | | |
| Faturamento, Arrecadação e Cobrança | | |
| Atendimento ao Cliente | | |
| Desenvolvimento de Infra-Estrutura de Rede | | |
| Prestação Técnica de Serviços | | |
| Suporte em Geral | | |

Parte 6– Gerenciamento de Redes/ Alianças

41. A sua empresa possui indicadores de desempenho para medir o quanto as alianças estratégicas têm contribuído para o desempenho global da empresa?

| | |
|-----|-----|
| Sim | Não |
| | |

42. Em caso positivo, de acordo com quais critérios?

| | |
|-------------------------|--|
| Critérios | |
| Financeiros | |
| Operacionais | |
| Satisfação dos Clientes | |
| Inovação | |

| | |
|-----------------------------|--|
| Capital Social | |
| Capital Informacional | |
| Satisfação dos Satkeholders | |

43. Em sua opinião, estes indicadores se mostram adequados?

| | |
|-----|-----|
| Sim | Não |
| | |

Por que?

44. Ao estabelecer suas alianças estratégicas, quais dentre os critérios citados abaixo são utilizados pela sua empresa para buscar compatibilidade entre ela própria e os seus parceiros?

| Estratégia Operacional | Cultura Corporativa | Estilo Gerencial | Complementaridade de Recursos | Nível de Aceitação dos Clientes |
|------------------------|---------------------|------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| | | | | |

45. A sua empresa utiliza mecanismos de governança das alianças, tais como contratos, acordos, comitês, etc. para estabelecer regras de conduta dos parceiros em suas alianças estratégicas?

| | | | |
|--------------|----------------|--------------------------|-------------|
| Sim, formais | Sim, informais | Sim, formais e informais | Não utiliza |
| | | | |

46. Como você caracteriza de uma forma geral, os mecanismos de governança das alianças utilizados pela sua empresa?

| | | |
|-------------|-----------------|-----------------------|
| Apropriados | Não apropriados | Não possui mecanismos |
| | | |

47. Avalie as seguintes afirmações:

| | | | | | | |
|--------|-----------|----|---|-----|---|----|
| Não se | Afirmação | DC | D | ND/ | C | CC |
|--------|-----------|----|---|-----|---|----|

| | | | | | | |
|--------|---|--|--|----|--|--|
| aplica | | | | NC | | |
| | a. Existe a necessidade de uma ferramenta prática para análise e gerenciamento destas redes/ alianças de modo integrado ao plano estratégico da empresa. | | | | | |
| | b. No processo de estabelecimento e gestão das alianças/ redes, existe preocupação quanto ao alinhamento das diferentes culturas das empresas envolvidas. | | | | | |
| | c. No processo de gestão das alianças/ redes, existe preocupação quanto ao alinhamento das diferentes práticas gerenciais das empresas envolvidas. | | | | | |

Observação: Defini-se cultura como o conjunto de valores refletidos no comportamento das pessoas.

48. Como você caracteriza o estágio da sua empresa em termos do desenvolvimento de rotinas/ processos estabelecidos para compartilhar o conhecimento entre as empresas participantes das alianças/ redes em que está inserida?

| Avançado | Em desenvolvimento | Ainda incipiente | Não possui |
|----------|--------------------|------------------|------------|
| | | | |

49. A sua empresa realiza algum tipo de monitoramento sistemático das mudanças que ocorrem à medida que as alianças evoluem?

| Sim | Não |
|-----|-----|
| | |

Em caso positivo, quais?

-
-
50. Como você caracteriza o estágio da sua empresa em termos do desenvolvimento de processos de gestão de mudança das alianças/ redes?

| Avançado | Em desenvolvimento | Ainda incipiente | Não possui |
|----------|--------------------|------------------|------------|
| | | | |

51. A sua empresa apresenta algum tipo de dificuldade para se ajustar às mudanças que ocorrem à medida que as alianças evoluem?

| Sim | Não |
|-----|-----|
| | |

Em caso positivo, quais?

| Fatores culturais | Falta de treinamento | Falta de flexibilidade | Outros: |
|-------------------|----------------------|------------------------|---------|
| | | | |

52. A sua empresa realiza algum tipo de monitoramento dos investimentos realizados que são específicos a uma determinada aliança?

| Sim | Não |
|-----|-----|
| | |

Em caso positivo, quais?

53. A sua empresa possui processos para gerenciar as expectativas de seus múltiplos parceiros à medida que as alianças/ redes evoluem?

| Sim | Não |
|-----|-----|
| | |

Em caso positivo, quais?

54. A sua empresa possui processos para assegurar o alinhamento estratégico de suas alianças com a sua estratégia de negócio?

| | |
|-----|-----|
| Sim | Não |
| | |

Parte 7– Fatores Organizacionais: Gerenciamento de Recursos/Competências

55. Como você classifica a estrutura organizacional da sua empresa?

| | | |
|---------------|---|---|
| Não se aplica | Verticalizada, pouco flexível e com alto grau de centralização do poder | Horizontal, flexível e com alto grau de descentralização do poder |
| | | |

56. Como você caracteriza as equipes (pessoas) da sua empresa?

| | | |
|---------------|---|---|
| Não se aplica | São focadas apenas nos objetivos da sua área de competência | Multifuncionais, interfuncionais, com alto grau de <i>empowerment</i> |
| | | |

57. Os objetivos estratégicos estão claros para estas equipes?

| | |
|-----|-----|
| Sim | Não |
| | |

Caso queira, comente:

58. Identifique o grau em os processos pertinentes às principais atividades da sua empresa se encontram (marque apenas uma resposta).

| | |
|---|--|
| Existe interfuncionalidade e todos estão mapeados | |
|---|--|

| | |
|--|--|
| Existe interfuncionalidade e a maioria está mapeada | |
| Existe interfuncionalidade e alguns estão mapeados | |
| Existe interfuncionalidade e nenhum está mapeado | |
| Não existe interfuncionalidade, porém todos estão mapeados | |
| Não existe interfuncionalidade mas, maioria está mapeada | |
| Não existe interfuncionalidade e alguns estão mapeados | |
| Não existe interfuncionalidade e nenhum está mapeado | |

59. Em sua opinião qual o processo da sua empresa que não poderia deixar de ser mapeado?

| | |
|--|--|
| Processos de Direção (Planejamento Estratégico e Planejamento Operacional) | |
| Desenvolvimento de Produtos e Serviços | |
| Relacionados à Captação de Clientes | |
| Relacionados a Faturamento, Arrecadação e Cobrança | |
| Atendimento a Clientes | |
| Relacionados ao Desenvolvimento de Infra-Estrutura de Rede | |
| Relacionados à Prestação Técnica de Serviços | |
| Processos de Suporte | |

60. Os processos são devidamente atualizados?

| | |
|-----|-----|
| Sim | Não |
| | |

61. Selecione quais são as três principais características dos sistemas gerenciais da sua empresa?

| | |
|---|--|
| Desintegrados | |
| Integrados | |
| Gerenciam toda a cadeia de relacionamento com o cliente | |
| Possibilitam a mediação de desempenho dos processos-chave | |
| Geram informações confiáveis | |
| Geram informações não confiáveis | |
| Morosos de difícil acesso | |
| Rápidos, com fácil acesso | |

62. A sua empresa trabalha com sistemas educacionais de treinamento?

| Sim | Não |
|-----|-----|
| | |

63. Se sim, quais são as suas principais características (marque quantas opções achar necessário)?

| | |
|---|--|
| De educação continuada ampliado a todos os funcionários da empresa | |
| De educação continuada direcionado apenas ao corpo gerencial da empresa | |
| Direcionado para o desenvolvimento das competências operacionais necessárias à operacionalização dos processos organizacionais | |
| Direcionado para o desenvolvimento das competências operacionais necessárias à gestão dos processos organizacionais | |
| Direcionado para o desenvolvimento das competências operacionais necessárias à operacionalização e gestão dos processos organizacionais | |
| Para as atividades técnicas os processos educacionais são intensivos | |
| São devidamente atualizados, quando necessário | |

64. Em quais diretorias da empresa estes sistemas são mais utilizados?

| Mercado | Financeira | Estratégica | Técnica | Operações |
|---------|------------|-------------|---------|-----------|
| | | | | |

65. Avalie a seguinte afirmação: “Os sistemas de avaliação do desempenho dos funcionários da minha empresa, estão integrados com os sistemas gerenciais

de medição de desempenho dos processos e com os demais indicadores estratégicos.”

| | | | | | |
|---------------|----|---|--------|---|----|
| Não se aplica | DC | D | ND/ NC | C | CC |
| | | | | | |

Definição:

Cultura Organizacional: A cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. No fundo, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização.

66. Como você classificaria a cultura organizacional da sua empresa (marque apenas três opções)?

| | |
|---|--|
| Cultura orientada para a melhoria da performance organizacional, com foco nos clientes e demais <i>stakeholders</i> | |
| Preocupada com a qualidade de vida dos funcionários e com a ética | |
| Preocupada com a satisfação interna dos funcionários | |
| Voltada para a inovação constante | |
| Não é devidamente disseminada na empresa, ou seja, não é clara, nem comunicada aos funcionários da empresa | |

Definição:

Estilos de Liderança:

- Liderança autocrática: O líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados.
- Liderança democrática: Chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório.
- Liderança liberal ou *Laissez faire*: *Laissez-faire* é a contração da expressão em língua francesa *laissez faire, laissez aller, laissez passer*, que significa literalmente "deixai fazer, deixai ir, deixai passar". Neste tipo de liderança, o

grupo já possui uma certa maturidade e não precisa de supervisão extrema do seu líder, os liderados ficam livres para por seus objetivos em prática.

- Liderança Paternalista: é uma liderança que visa o fim dos conflitos em grupos, que visa um relacionamento amável, onde o líder tem uma postura de representante paternal do grupo.

67. Qual seria o estilo de liderança mais presente na sua empresa (marque apenas uma opção)?

| | |
|---------------|--|
| Autoritária | |
| Democrática | |
| Liberal | |
| Paternalista | |
| Não se aplica | |

68. Existe o comprometimento da gerência com a estratégia da empresa, alocando os recursos necessários ao atingimento dos objetivos?

| | |
|-----|-----|
| Sim | Não |
| | |

69. Avalie a seguinte afirmação: “A sua empresa possui comunicação informal extensiva e inter-funcional, com vistas ao alcance das metas e das diretrizes estratégicas da empresa, com a ocorrência de constantes *feedbacks* sobre as metas estabelecidas, bem como sobre as medidas de desempenho e os planos de ação”.

| | | | | | |
|---------------|----|---|--------|---|----|
| Não se aplica | DC | D | ND/ NC | C | CC |
| | | | | | |

70. Em relação ao código de ética, sua empresa orienta os funcionários para os valores éticos da empresa? Estes valores são devidamente comunicados, compreendidos e seguidos por todos os funcionários?

| | |
|-----|-----|
| Sim | Não |
| | |

71. Avalie a seguinte afirmação: “A sua empresa possui um sistema de tecnologia da informação automatizado e integrado, que abrange todos os níveis decisórios da empresa e que servem de suporte para a tomada de decisão”.

| | | | | | |
|---------------|----|---|--------|---|----|
| Não se aplica | DC | D | ND/ NC | C | CC |
| | | | | | |

72. Na sua empresa, existe metodologia de gestão de projetos, treinamentos, programas de desenvolvimento de novas soluções e de incentivo, voltados para o cliente, visando crescimento futuro?

| | |
|-----|-----|
| Sim | Não |
| | |

Quais seriam estas metodologias:

73. Estas metodologias são revisitadas com o objetivo de melhoria contínua dos processos existentes?

| | |
|-----|-----|
| Sim | Não |
| | |

74. A sua empresa é dedicada à inovação contínua dos seus produtos/ serviços?

| | |
|-----|-----|
| Sim | Não |
| | |

75. Marque as principais inovações realizadas em um período recente (há 5 anos no máximo – marque apenas três opções):

| | |
|---|--|
| Novas soluções de voz e dados para os clientes | |
| Novas metodologias gerenciais de processos | |
| Novas formas de atendimento ao cliente | |
| Desenvolvimento de novos canais de comunicação | |
| Diversificação de serviços de valor agregado | |
| Serviços convergentes; solução conjunta de voz, dados e banda larga | |

76. Em relação à infra-estrutura da sua empresa, existem instalações, equipamentos e sistemas de controle que possibilitam a prestação de serviços de telecomunicações, além da realização das atividades de retaguarda, inerentes às empresas do setor, como por exemplo: treinamento, gestão financeira, jurídica e regulatória, dentre outras?

| Sim | Não |
|-----|-----|
| | |

Fique a vontade para comentar quais itens a mais seriam necessários:

77. As pessoas da sua empresa possuem experiência, habilidades e conhecimento para a realização das rotinas operacionais, além de potencial para a aquisição de competências necessárias ao desenvolvimento de novas práticas e metodologias, visando o aprimoramento dos processos e o desenvolvimento do portfólio de soluções?

| Sim | Não |
|-----|-----|
| | |

78. Os talentos e as competências são valorizados na sua empresa?

| Sim | Não |
|-----|-----|
| | |

79. O índice de satisfação dos stakeholders (clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, comunidade em geral) é elevado?

| Não se aplica | DC | D | ND/ NC | C | CC |
|---------------|----|---|--------|---|----|
| | | | | | |

80. Os produtos/ serviços são entregues dentro dos prazos acordados?

| Sim | Não |
|-----|-----|
| | |

81. Os produtos/ serviços são entregues com a qualidade desejada?

| | |
|-----|-----|
| Sim | Não |
| | |

82. Esta qualidade está acima da concorrência?

| | |
|-----|-----|
| Sim | Não |
| | |

83. Como você classifica a reputação da sua empresa quanto ao atendimento às questões sociais, ambientais e regulatórias?

| | |
|------------|--|
| Ótima | |
| Boa | |
| Suficiente | |
| A desejar | |
| Ruim | |
| Péssima | |

Parte 8– Alianças Internacionais e Processos de Fusão/ Aquisição

84. A sua empresa atua no mercado internacional?

| | |
|-----|-----|
| Sim | Não |
| | |

Se sim, informe o local da sede da sua empresa:

85. Caso sua empresa não atue no mercado internacional, você acredita que ela teria interesse em atuar?

| | |
|-----|-----|
| Sim | Não |
| | |

Em qual localidade: _____

Definição:

Considere a seguinte relação de alianças, classificadas segundo o tipo de relacionamento entre os participantes:

| | Tipo | Descrição |
|---|---|--|
| 1 | Fusões e Aquisições | Quando um parceiro adquire uma participação no controle acionário do outro parceiro ou adquire completamente o outro parceiro |
| 2 | Joint Venture | Quando uma entidade independente é incorporada pelos parceiros com determinado propósito |
| 3 | Participação Acionária Cruzada | Cada parceiro adquire uma participação acionária no outro parceiro |
| 4 | Investimento Acionário Minoritário | Um parceiro adquire uma participação minoritária no outro parceiro |
| 5 | Acordo/ Contrato de Fornecimento de Longo Prazo | Um ou mais participantes supre materiais a outro, que por sua vez usa este material para criar um produto ou serviço com termos e condições estabelecidas em contrato de longo prazo |
| 6 | P&D em Conjunto | Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos/ processos/ tecnologias em conjunto |
| 7 | Desenvolvimento/ Co-Produção | Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produtos em conjunto |
| 8 | Comercialização/ | Parceiros concordam em |

| | | |
|----|---|--|
| | Marketing em Conjunto | desenvolver ou produzir produtos em conjunto |
| 9 | Licenciamento de patente ou <i>Know-How</i> | Permite uma empresa que possui tecnologia ou <i>know-how</i> proprietário a vender seu conhecimento a outra em troca da taxa <i>up-front</i> , seguido por <i>royalties</i> no futuro baseado em percentagem sobre as vendas futuras |
| 10 | Acordo/ Contrato de P&D | Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos |
| 11 | Acordo/ Contrato de Fornecimento de Outros Insumos/ Materiais | Um ou mais participantes supre materiais a outro participante, que por sua vez usa estes materiais para criar um produto acabado ou serviço |
| 12 | Acordo/ Contrato de Prestação de Serviços | Um parceiro presta serviço a outro parceiro ou à aliança na forma de suporte, treinamento, assistência, etc. |
| 13 | Acordo/ Contrato de Fornecimento <i>Spot</i> ou Curto Prazo | Um ou mais participantes supre materiais a outro participante, que por sua vez usa estes materiais para criar um produto acabado ou serviço no curto –prazo (prazo igual ou inferior a um ano) |

86. Com base na relação acima, selecione os três principais tipos de alianças (considerando o mercado intermacional) mais utilizados na sua empresa, relacionando com cada um de seus parceiros (clientes, fornecedores, concorrentes, substitutos, novos entrantes e *complementors*):

| | Tipo | Clientes | Fornecedores | Concorrentes | Substitutos | Novos Entrantes | <i>Complementors</i> |
|----|---|----------|--------------|--------------|-------------|-----------------|----------------------|
| 1 | Fusões e Aquisições | | | | | | |
| 2 | Joint Venture | | | | | | |
| 3 | Participação Acionária Cruzada | | | | | | |
| 4 | Investimento Acionário Minoritário | | | | | | |
| 5 | Acordo/ Contrato de Fornecimento de Longo Prazo | | | | | | |
| 6 | P&D em Conjunto | | | | | | |
| 7 | Desenvolvimento/ Co-Produção | | | | | | |
| 8 | Comercialização/ Mkt em Conjunto | | | | | | |
| 9 | Licenciamento de <i>know-how</i> | | | | | | |
| 10 | Acordo/ Contrato | | | | | | |

| | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|
| | de P&D | | | | | | |
| 11 | Acordo Contrato de Forneci- mento de Outros Insumos/ Materiais | | | | | | |
| 12 | Acordo/ Contrato de Prestação de Serviços | | | | | | |

Definição:

Aliança Bilateral: É aquela mantida entre somente duas empresas. Por exemplo, a sua empresa e um parceiro.

Aliança Multilateral: É aquela mantida com mais de duas empresas. Por exemplo, a sua empresa e diversos outros parceiros.

“Complementor” : É definido como aquele participante ou ator que fornece um produto ou serviço que constitui um complemento tal que, quando associado ao seu produto, tornam-no mais valioso a seus clientes. É também quando é mais atrativo ao fornecedor prover recursos à empresa e a ele também. Exemplo: na indústria de informática, a venda de microcomputadores pessoais é um “*complementor*” para as vendas de software, ou seja, quando a Dell vende microcomputadores, a Microsoft se beneficia, pois os seus softwares são vendidos também.

87. Marque o tipo de aliança que prevalece no quadro abaixo (marque com um “X” somente em uma opção):

| | |
|---------------------------|--|
| Bilaterais | |
| Multilaterais | |
| Ambos | |
| Não participa de alianças | |

88. Quais são os fatores determinantes na tomada de decisão para o estabelecimento de alianças estratégicas (no âmbito internacional) na empresa em que você trabalha atualmente? Marque com um “X” no máximo três opções:

- () Acesso à quantidade de informações proporcionada por novo(s) relacionamento (s)
- () Acesso ao capital social proporcionado por novo(s) relacionamento(s)
- () Economias de escala
- () Aprendizagem com os parceiros
- () Gerenciamento de riscos
- () Compartilhamento de custos
- () Redução de custos de entrada em novos mercados
- () Redução de custos de entrada de novos clientes
- () Gerenciamento de incertezas
- () Compartilhamento de recursos/ competências complementares
- () Estreitar relações comerciais
- () Não se aplica

89. Em sua opinião, como parte de sua estratégia, a sua empresa deveria estabelecer sistematicamente alianças estratégicas internacionais com:

| Não se aplica | Afirmação | DC | D | ND/ NC | C | CC |
|---------------|--|----|---|-----------|---|----|
| | a. ... seus clientes – chave”. | | | | | |
| | b. ... seus fornecedores – chave”. | | | | | |
| | c. ... seus concorrentes – chave”. | | | | | |
| | d. ... seus <i>complementors</i> ”. | | | | | |
| | e. ... seus substitutos”. | | | | | |
| | f. ... seus novos entrantes na indústria”. | | | | | |

Justifique:

90. Classifique o tipo dos recursos-chave que a sua empresa busca em cada um dos parceiros por meio de alianças internacionais (marque somente os principais para cada categoria de parceiro):

| Categoria/ Tipo | Capital Social | Capital Informacional | Recursos Físicos | Recursos Financeiros | Recursos Tecnológicos | Talentos e Habiidades | Inovação |
|----------------------|----------------|-----------------------|------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|----------|
| Clientes | | | | | | | |
| Fornecedores | | | | | | | |
| Concorentes | | | | | | | |
| Substitutos | | | | | | | |
| Novos Entrantes | | | | | | | |
| <i>Complementors</i> | | | | | | | |

91. Para os atores com os quais a sua empresa estabelece alianças/ parcerias, a percepção que eles têm é que a sua empresa possui recursos valiosos?

| Sim | Não |
|-----|-----|
| | |

92. A sua empresa utiliza mecanismos de governança das alianças internacionais, tais como contratos, acordos, comitês, etc. para estabelecer regras de conduto dos parceiros em suas alianças estratégicas?

| Sim, formais | Sim, informais | Sim, formais e informais | Não utiliza |
|--------------|----------------|--------------------------|-------------|
| | | | |

93. Como você caracteriza de uma forma geral, os mecanismos de governança das alianças internacionais utilizados pela sua empresa?

| | | |
|-------------|-----------------|-----------------------|
| Apropriados | Não apropriados | Não possui mecanismos |
| | | |

94. Avalie a seguinte afirmação: “O processo de fusão/ aquisição favorece e estimula a criação de alianças estratégicas internacionais.”

| | | | | | |
|---------------|----|---|--------|---|----|
| Não se aplica | DC | D | ND/ NC | C | CC |
| | | | | | |

95. Identifique, quando possível, o que pode ser alterado em cada processo interno pertinente a sua empresa, quando ocorre uma fusão ou uma aquisição de uma nova empresa:

| Item: | O que pode ser alterado: |
|---|--------------------------|
| Estrutura Organizacional | |
| Equipes | |
| Processos | |
| Sistemas Gerenciais | |
| Sistemas Educacionais (Treinamento) | |
| Sistemas de Medição | |
| Sistemas de Reconhecimento e Recompensa | |
| Cultura Organizacional | |
| Estilo de Liderança | |
| Comunicação Informal | |
| Código de Ética | |
| Tecnologia da Informação | |
| Metodologias e Técnicas Específicas | |
| Inovação | |
| Infra-Estrutura | |
| Talentos e Competências | |

| | |
|------------------|--|
| Geração de Caixa | |
| Rentabilidade | |

96. Avalie a seguinte afirmação: “As alianças com os fornecedores de tecnologia pode ser classificada como fundamental para a oferta de produtos/ serviços convergentes.”

| | | | | | |
|---------------|----|---|--------|---|----|
| Não se aplica | DC | D | ND/ NC | C | CC |
| | | | | | |

Definição:

Considere os seis princípios racionais estratégicos para os processos de fusão e aquisição:

| | |
|-------------------------------|---|
| Investimento Ativo | Compra de empresas por fundos de <i>Private Equity</i> e LBOs (<i>Leverage Buyouts</i> – aquisições financiadas por débito bancário), que passam a administrá-las com mais eficiência e lucratividade |
| Aumento de Escala | Visa a obtenção de ganhos de escala, em elementos específicos de um negócio para se tornar mais competitivo |
| Construção de Adjacências | Expansão para negócios altamente relacionados, isto é, novas localidades, novos produtos, mercados com maior crescimento ou novos clientes. As expansões devem estar intimamente ligadas ao negócio preexistente da empresa |
| Expansão do Escopo de Atuação | A empresa compradora adquire conhecimento específico para acelerar |

| | |
|--------------------------|--|
| | ou substituir processos tradicionais de desenvolvimento de novos negócios ou tecnologias |
| Redefinição do Negócio | Quando os recursos e competências da sua empresa se tornam obsoletos (ex. mudanças tecnológicas), uma empresa não pode atualizar sua tecnologia e competências rapidamente com investimentos internos e ajustes incrementais, sendo necessária a aquisição de empresas que já estejam aptas a competir |
| Redefinição da Indústria | Uma aquisição estratégica pode redefinir um indústria inteira, mudando os limites de competição e levando os concorrentes a reavaliar seus modelos de negócio. |

97. Relacione o princípio racional estratégico adotado pela sua empresa para as fusões e aquisições ocorridas, com a categoria de parceiros:

| Categoria/ Tipo | Investimento Ativo | Aumento de Escala | Construção de Adjacências | Expansão do Escopo de Atuação | Redefinição do Negócio | Redefinição da Indústria |
|----------------------|--------------------|-------------------|---------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------|
| Clientes | | | | | | |
| Fornecedores | | | | | | |
| Concorrentes | | | | | | |
| Substitutos | | | | | | |
| Novos Entrantes | | | | | | |
| <i>Complementors</i> | | | | | | |

Muito Obrigada!!!!

Anexo 2: Roteiro de Entrevista (Realizada com o Executivo de uma Empresa Parceira)



Objetivo: Este questionário tem por objetivo colher informações sobre a percepção de uma empresa parceira sobre a aliança estratégica firmada com uma empresa do setor de telecomunicações.

Quem deve responder: Deverá ser respondido por um ou mais executivos ligados diretamente com o processo de aliança estratégica firmado entre as empresas parceiras.

Resultado esperado ao final: Que as respostas retratem de maneira fiel quais são as percepções dos executivos envolvidos na entrevista, sobre o impacto das alianças e redes para a sua empresa e para a empresa parceira. A entrevista não é um teste, onde deveriam existir respostas certas e erradas, se trata apenas de um instrumento para a coleta de dados.

Confidencialidade: Os dados fornecidos serão considerados confidenciais, com finalidade estritamente acadêmica. Sob nenhuma hipótese serão divulgados ou repassados, nem serão utilizados para outra atividade acadêmica senão a aqui proposta. Garantimos a confidencialidade de cada respondente, bem como não

consideraremos nenhuma resposta ou comentário como posição “oficial” da empresa.

A entrevista 20 minutos. Desde já agradeço a sua colaboração.

Identificação do respondente

Empresa: _____

Área: _____

Cargo: _____

Nome: _____

A empresa parceira é classificada como:

| Cliente | Fornecedor | Concorrente | Substituto | Novo Entrante | <i>Complementor</i> |
|---------|------------|-------------|------------|------------------|---------------------|
| | | | | | |

- 1 Como você vê a indústria de telecomunicações no Brasil?
2. Como você vê a indústria de telecomunicações no âmbito internacional?
3. A sua empresa tem em sua carteira de clientes a Embratel, Vivo, a TIM e a Oi?
4. Em caso positivo, quais são as principais alianças estratégicas com estes clientes?
5. Quais são os principais produtos comercializados para cada uma destas empresas?
6. Existem parcerias para a comercialização exclusiva de produtos com estas empresas?

7. Como você avalia a importância das alianças estratégicas, tomando-se como base o cenário atual das telecomunicações?
8. Existem mecanismos de governança das alianças da sua empresa com os fornecedores e com os clientes? Como é possível saber se a aliança é eficaz/eficiente?
9. Na sua percepção, quais são as principais forças e as principais fraquezas da sua empresa?
10. Quais são as principais oportunidades para a melhoria na formação destas alianças? Quais são as ameaças?
11. Quais são as principais competências identificadas na empresa parceira?
12. Quais são, em sua opinião, as principais vantagens trazidas por um processo de fusão e aquisição no âmbito da organização, ou seja, analisando os processos internos da organização?

Muito Obrigada!!!!

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)