



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 Lewé van A. de Macedo-Soares

Rio de Janeiro
Setembro 2009



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. Teresia Diana Lewé 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 constraints 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