

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada, abordando tópicos como o tipo de pesquisa, os critérios para a seleção dos sujeitos pesquisados, os procedimentos adotados na coleta e no tratamento de dados e as limitações dos métodos utilizados.

#### 3.1. Tipo de pesquisa

A linha epistemológica desta pesquisa foi considerada neopositivista, no *latu senso*, pois considerou dados e fatos, obtidos por meio da investigação documental, sem deixar de lado as percepções, opiniões e outras contribuições de caráter mais qualitativo e subjetivo.

De acordo com os critérios de classificação propostos por Gil (1987) e Vergara (1997), esta pesquisa foi classificada quanto aos objetivos como descritiva, porque evidenciou as características da empresa estudada, e também exploratória no sentido amplo do termo, uma vez que existe relativamente pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre alianças relacionadas ao setor telefonia de LDN no Brasil.

Quanto aos meios ou procedimentos de investigação, trata-se de um estudo de caso individual, para o qual foram utilizados vários métodos, de acordo com a estratégia de triangulação de métodos proposta por Yin (1996). Segundo este último, um estudo de casos é “uma investigação empírica que busca analisar os fenômenos contemporâneos ocorridos em contexto real onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto que o cerca não são evidentes.” Ainda de acordo com Yin (2001, p.27), “os estudos de casos representam a estratégia preferida quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra num fenômeno contemporâneo inserido num contexto da vida real”.

Conforme a caracterização de Gil (1987), a abordagem metodológica da pesquisa foi indutiva, uma vez que, a partir de alguns conhecimentos teóricos e da experiência da organização em questão, procurou-se avaliar as implicações estratégicas das alianças de relacionamento mais significativas de uma empresa brasileira na indústria de Telecomunicações, mais especificamente no mercado de LDN e quais fatores estratégicos a levaram a perder a liderança de mercado.

Com base nos roteiros genéricos propostos por Gil (1987) e Yin (2001), são retratados na Figura 9, as fases realizadas no estudo de caso em questão.

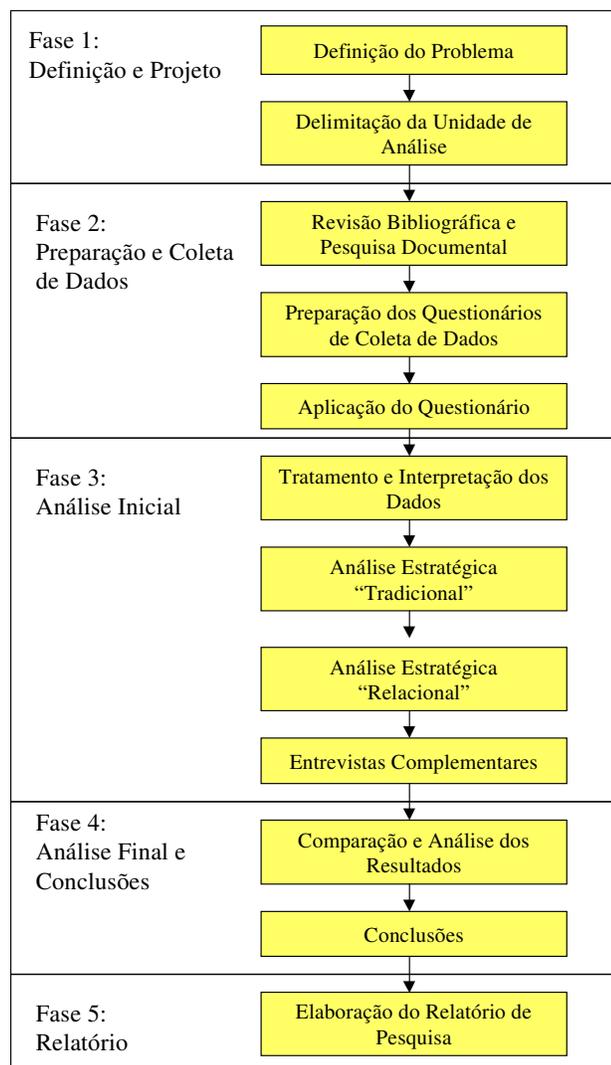


Figura 9 – Etapas da dissertação

O Quadro 9, adaptado das apresentações realizadas respectivamente por Neves (2000) e Tauhata (2002), apresenta as questões intermediárias, o tipo de pesquisa realizada, métodos de pesquisa, justificativa, coleta e tratamento dos dados.

Questão intermediária / Etapa da pesquisa	Tipo de pesquisa	Método	Justificativa	Coleta de dados	Tratamento dos dados
Revisão da literatura na área de estratégia, telecomunicações	Bibliográfica	Qualitativo	Adquirir maior conhecimento sobre o tema da pesquisa e coletar subsídios suficientes para estabelecer a fundamentação teórica da pesquisa.	Busca sistematizada com base em material disponível ao público em geral.	Análise de conteúdo e seleção de autores com linhas de pesquisa mais adequadas para o desenvolvimento da pesquisa.
1. Identificar a estratégia adotada pela empresa selecionada para a pesquisa.	Descritiva	Qualitativo	Levantar elementos necessários para caracterizar a estratégia da Embratel em LDN.	Pesquisa em material da empresa e levantamento (tipo <i>survey</i> ) de informações a partir de formulário estruturado para funcionários da empresa, entrevistas abertas com executivos.	Análise de conteúdo à luz dos constructos selecionados no referencial teórico.
2. Avaliar, tendo em vista as características da estratégia, se a mesma tem o potencial para explorar as oportunidades e reduzir as ameaças criadas pelos fatores macroambientais e pelos atores-chave ao assumirem seus papéis.	Documental e Descritiva	Qualitativo	Verificar a implicação estratégica identificada na empresa.	Pesquisa em material da empresa e levantamento (tipo <i>survey</i> ) de informações a partir de formulário estruturado para funcionários da empresa, entrevistas abertas com executivos.	Análise dos resultados obtidos nos relatórios anuais da empresa e de todos os dados levantados por meio de formulários para funcionários e entrevistas com executivos à luz dos constructos selecionados no referencial teórico.

<p>3. Avaliar se a estratégia tem o potencial para capitalizar as forças constituídas pelos fatores organizacionais (recursos, inclusive competências e condições para adquirir e gerenciá-los), reduzindo as fraquezas de modo a explorar efetivamente as oportunidades e neutralizar as ameaças.</p>	<p>Documental e Descritiva</p>	<p>Qualitativo</p>	<p>Verificar as implicações estratégicas identificadas na empresa.</p>	<p>Pesquisa em material da empresa e levantamento (tipo <i>survey</i>) de informações a partir de formulário estruturado para funcionários da empresa, entrevistas abertas com executivos.</p>	<p>Análise dos resultados obtidos nos relatórios anuais da empresa e de todos os dados levantados por meio de formulários para funcionários e entrevistas com executivos à luz dos constructos selecionados no referencial teórico.</p>
<p>4. Identificar os relacionamentos que formam a ego-rede da Embratel e suas características.</p>	<p>Documental e Descritiva</p>	<p>Qualitativo</p>	<p>Verificar as implicações estratégicas identificadas na empresa.</p>	<p>Levantamento documental e (tipo <i>survey</i>) a partir de formulário estruturado para funcionários da empresa, além de entrevistas abertas com executivos.</p>	<p>Análise dos resultados obtidos nos relatórios anuais da empresa e de todos os dados levantados por meio de formulários para funcionários e entrevistas com executivos à luz dos constructos selecionados no referencial teórico.</p>
<p>5. Avaliar se a estratégia tem o potencial de explorar oportunidades e reduzir as ameaças criadas pela ego-rede.</p>	<p>Documental e Descritiva</p>	<p>Qualitativo</p>	<p>Verificar as implicações estratégicas identificadas na empresa.</p>	<p>Levantamento documental e (tipo <i>survey</i>) a partir de formulário estruturado para funcionários da empresa, além de entrevistas abertas com executivos.</p>	<p>Análise dos resultados obtidos nos relatórios anuais da empresa e de todos os dados levantados por meio de formulários para funcionários e entrevistas</p>

					com executivos à luz dos constructos selecionados no referencial teórico.
6. Tendo em vista as características da estratégia, avaliar se a mesma proporciona as condições para explorar as forças da ego-rede, reduzindo as fraquezas e neutralizando as ameaças.	Documental e Descritiva	Qualitativo	Verificar as implicações estratégicas identificadas na empresa.	Levantamento documental e (tipo <i>survey</i> ) a partir de formulário estruturado para funcionários da empresa, além de entrevistas abertas com executivos.	Análise dos resultados obtidos nos relatórios anuais da empresa e de todos os dados levantados por meio de formulários para funcionários e entrevistas com executivos à luz dos constructos selecionados no referencial teórico.
7. Avaliar, tendo em vista o desempenho da Embratel se a estratégia tem sido capaz de aproveitar as forças constituídas pelos recursos internos, pelas condições organizacionais e pelos recursos e competências proporcionados pela rede de relacionamentos, reduzindo as fraquezas (da empresa e da sua ego-rede), explorando as oportunidades e neutralizando as ameaças (do macroambiente e da ego-rede).	Descritiva	Qualitativo	Verificar a adequação estratégica a partir dos resultados obtidos.	Levantamento (tipo <i>survey</i> ) a partir de formulário estruturado para funcionários da empresa, além de entrevistas abertas com executivos.	Analisar o conteúdo à luz dos constructos selecionados no referencial teórico.

Quadro 9 – Resumo dos tratamentos dos dados.

### **3.2. Seleção de empresa**

Esta pesquisa utilizou o método de estudo de caso simples enfocando a Embratel.

### **3.3. Seleção dos sujeitos**

Os sujeitos foram as pessoas que forneceram os dados necessários para operacionalizar a pesquisa em campo, respondendo ao formulário elaborado.

Para o primeiro levantamento de dados da empresa, que buscou ratificar os resultados da pesquisa documental e telematizada com a utilização do arcabouço proposto no modelo GI, foi aplicado um formulário estruturado com a participação de 20 executivos de diferentes áreas da empresa.

Em uma segunda etapa foram realizadas 15 entrevistas abertas (com cinco executivos da empresa e com dez gerentes das áreas de *Marketing*, *Call-center*, *Data Base Marketing* e *Publicidade*) para aprofundar os resultados do *survey* que necessitaram de melhor esclarecimento.

No anexo I, encontra-se a íntegra do formulário aplicado na Embratel.

### **3.4. Fontes para revisão da literatura**

Na fase de revisão de literatura foi feita a coleta de material em livros, estudos, revistas especializadas, jornais, teses, dissertações e artigos científicos, além da lista de periódicos nacionais e internacionais do portal da CAPES com dados pertinentes à estratégia e ao setor de telecomunicações brasileiro.

Para verificar as pesquisas realizadas no Brasil sobre estratégias para o setor de telecomunicações, realizou-se um levantamento de teses e dissertações das principais universidades brasileiras (PUC, COPPEAD, FGV, USP, Unicamp) nos últimos cinco anos (desde 2001).

### 3.5. Coleta de dados

Os dados foram coletados por meio de:

- Pesquisa documental
- Pesquisa telematizada
- Levantamento de percepções (tipo *survey*) com formulário estruturado
- Levantamento complementar por meio de entrevistas com executivos da empresa
- Observação do participante

#### 3.5.1. Pesquisa documental / telematizada

Visando a preservar as regras internas de confidencialidade da empresa estudada, todos os dados e as informações coletadas por meio de pesquisa documental são de domínio público. Assim, foram consultadas diversas publicações e relatórios contendo dados sobre a Embratel, tanto em bibliotecas quanto em *sites* da *Internet*. Desta forma não houve uso de quaisquer informações privilegiadas ou confidenciais.

Para complementar a pesquisa documental realizada, foi feita também uma pesquisa telematizada, e foram consultadas e analisadas informações nos bancos de dados *Proquest* e *SearchBank*, além dos seguintes sites:

- [www.anatel.gov.br](http://www.anatel.gov.br)
- [www.embratel.com.br](http://www.embratel.com.br)
- [www.teleco.com.br](http://www.teleco.com.br)
- [www.oglobo.com.br](http://www.oglobo.com.br)
- [www.valoreconomico.com.br](http://www.valoreconomico.com.br)
- [www.exame.com.br](http://www.exame.com.br)

#### 3.5.2. Levantamento de percepções (*survey*) por meio de formulário

Para promover o levantamento de percepções dos gerentes e dos executivos da empresa sobre redes e alianças estratégicas, foi elaborado e

aplicado um formulário estruturado com perguntas fechadas, sendo a maioria das respostas baseadas na escala Likert 1-5. O referido formulário foi elaborado a partir dos construtos e indicadores apresentados neste estudo, seguindo a metodologia proposta por Macedo-Soares & Neves (2000), detalhada a seguir.

Foram realizados testes prévios para verificar a confiabilidade no sentido qualitativo, para verificar o entendimento e compreensão dos constructos e indicadores até que se chegasse à versão final do formulário. Para isto, foram selecionados cinco sujeitos da Embratel com conhecimento do assunto, sendo um da Diretoria Executiva de Marketing, um da Diretoria Executiva de Tecnologia da Informação, um da Diretoria Executiva da Brasil Center (*call-center*) e dois da Diretoria Executiva de Comunicação. Estes sujeitos foram excluídos do grupo de indivíduos ao qual foi submetido o formulário final.

O formulário final está dividido em quatro partes, são eles:

- A. Introdução – identificação da diretoria executiva a que o respondente pertence, e cargo que ocupa.
- B. Parte 1 – diz respeito à estratégia da área de negócios de LDN da Embratel
- C. Parte 2 – refere-se à participação da Embratel em alianças estratégicas
- D. Parte 3 – visa a obter informações sobre os principais constructos que caracterizam as alianças formadas pela Embratel.

### **3.5.3. Levantamento complementar**

Foi feito um levantamento complementar por meio de entrevistas realizadas junto aos executivos da empresa, que ajudaram a esclarecer melhor algumas respostas obtidas nos formulários. Com isto, esta pesquisa buscou manter-se em linha com a estratégia de triangulação de métodos. Estas entrevistas permitiram esclarecer algumas dúvidas e conferiram confiabilidade às respostas obtidas por meio do formulário, além de fornecerem novos subsídios para o entendimento das questões mais complexas.

#### **3.5.4. Tratamento dos dados**

A presente pesquisa utilizou o método de estudo de caso simples, tendo como objeto de estudo a área de LDN da Embratel. As análises aqui realizadas, tanto tradicional quanto relacional, foram feitas a partir do confronto entre os dados coletados por meio de pesquisas documental e telematizada, com formulários e entrevistas. Houve, ainda, contribuições a partir da observação do participante.

Os dados coletados a partir dos formulários distribuídos aos funcionários da empresa foram analisados na busca de inconsistências ou controvérsias, sendo estas excluídas ou corrigidas. Esta etapa contribuiu como preparação prévia dos dados, para que, somente então, estes fossem analisados.

Com os dados já corrigidos e expurgados, realizou-se, então, a análise quantitativa dos resultados, que, por sua vez, foram tabulados e tratados, lançando mão do ferramental proporcionado pela estatística descritiva, notadamente a distribuição de freqüência. As respostas conseguidas por meio das entrevistas foram tratadas qualitativamente, de modo a complementar as análises descritivas, seguindo técnicas de análise de conteúdo (Morse, 1994).

#### **3.5.5. Limitações dos métodos**

Como se trata de um estudo de caso simples, os resultados e as conclusões obtidos são específicos à empresa estudada.

Como os entrevistados foram pessoas que ocupam cargos de relativa importância dentro da organização, razões políticas, dificuldade na identificação de aspectos relevantes, ou, ainda, respostas que não retratem as verdadeiras opiniões dos gestores (por exemplo, repostas que projetam uma imagem positiva da empresa, intencionais ou não) podem ter afetado os resultados.

Existem limitações também na pesquisa documental e telematizada em função do impedimento de divulgação de informações confidenciais do sujeito do estudo. No entanto, grande parte das informações estava disponível nos

relatórios da administração, no *site* eletrônico da empresa ou em revistas e jornais.

A triangulação dos métodos - ou seja, a utilização de vários instrumentos para coleta de dados sobre fenômenos semelhantes - permitiu a superação, em grande parte, das limitações subjacentes a cada método individualmente. *“A vantagem mais importante, no entanto, é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, de modo que, qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso provavelmente será muito mais convincente e acurada caso se basear em várias fontes distintas de informação, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa.”* (Yin, 2001, p. 121)

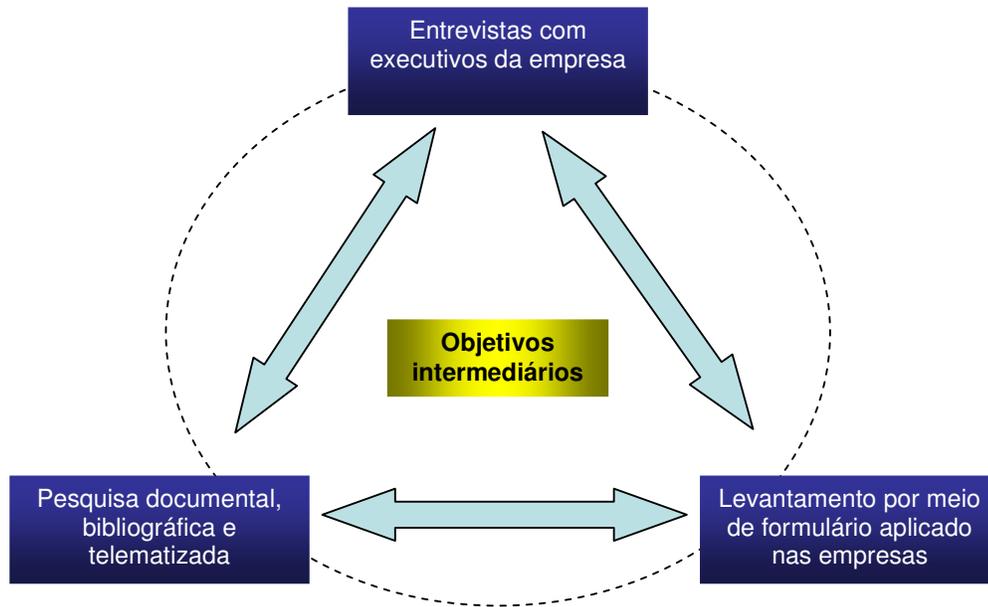


Figura 10 – Triangulação de métodos