



Bruno Garrofé Sampaio

**Alianças Estratégicas no Setor de Telecomunicações. Um
Estudo de Caso da Oi**

Dissertação de Mestrado

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

Orientadora: Prof^a. T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares

Rio de Janeiro
Agosto de 2007



Bruno Garrofé Sampaio

**Alianças Estratégicas no Setor de Telecomunicações. Um
Estudo de Caso da Oi**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre pelo Programa
de Pós-Graduação em Administração da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo
assinada.

Prof^a Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. José Roberto Gomes da Silva

Departamento de Administração – PUC-Rio

Dra. Irene Raguenet Troccoli

FGV-RJ

Prof. João Pontes Nogueira

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 23 de agosto de 2007

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

Bruno Garrofé Sampaio

Graduou-se em Engenharia Eletrônica pela UFRJ em 2003 e concluiu o mestrado em Administração de Empresas pela PUC RIO em 2007. Atuou na área de planejamento de rede e atualmente atua desde 2005 na área de planejamento de marketing em empresa de grande porte do setor de telecomunicações.

Ficha Catalográfica

Sampaio, Bruno Garrofé

Alianças estratégicas no setor de telecomunicações : um estudo de caso da Oi / Bruno Garrofé Sampaio ; orientadora: T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares. – 2007.

119 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)—Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Alianças Estratégicas. 3. Estratégia. 4. Telecomunicações. 5. Distribuição. 6. Oi. 7. Souza Cruz. I. Macedo-Soares, T. Diana L. v. A. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

À Mariana, pela compreensão, apoio e incentivo.

Agradecimentos

À minha orientadora, Prof. T. Diana L. v. A de Macedo-Soares, pelo estímulo e pela generosidade de transmitir todos seus conhecimentos em estratégia.

À minha esposa Mariana, por todo incentivo e ajuda.

À minha mãe e ao meu avô que sempre torceram por mim.

À minha família, por toda a dedicação e apoio.

Aos professores que participaram da Comissão examinadora.

Aos amigos do trabalho que contribuíram com a pesquisa.

À minha empresa que possibilitou a realização da pesquisa.

Aos meus amigos que me ajudaram em todos os momentos.

Resumo

Sampaio, Bruno Garrofé.; Macedo-Soares, T. Diana L. v. A. de (Orientadora). **Alianças Estratégicas no Setor de Telecomunicações. Um Estudo de Caso da Oi.** Rio de Janeiro, 2007. 110p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O setor de telecomunicações vem experimentando um crescimento acelerado nos últimos anos, especialmente na telefonia móvel. No Brasil, este crescimento foi desencadeado pela privatização do antigo sistema Telebrás, que resultou na abertura do mercado para a entrada de empresas concorrentes nacionais e internacionais, interessadas em explorar um setor que enfrentava demanda reprimida por serviços, ao mesmo tempo em que se vislumbrava grande potencial de crescimento e rentabilidade no futuro. Por ser um segmento de mercado extremamente competitivo, as empresas se viam forçadas a promover altos investimentos de capital com a ampliação de suas redes, cobertura e infraestrutura, ao mesmo tempo em que incentivavam a prática de subsídios para aquisição de novos clientes. Em face deste cenário, a Oi optou por criar uma aliança estratégica com a Souza Cruz, na distribuição de produtos e de serviços, buscando, por meio desta, redução de custos operacionais e geração de valor para a empresa, aumentando sua competitividade no mercado de telecomunicações, frente às outras grandes concorrentes multinacionais do setor.

Palavras-chave

Alianças Estratégicas; Estratégia; Telecomunicações; Distribuição; Oi; Souza Cruz

Abstract

Sampaio, Bruno Garrofé; Macedo-Soares, T. Diana L. v. A. de (Advisor).
Strategic Alliances in the telecommunications. A case study of . Rio de Janeiro, 2007. 110p. MSc Dissertation (Professional Option) - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The telecommunications industry has been experiencing fast growth in the last years, especially in the mobile market. In Brazil, this growth occurred after the privatization of the old Telebrás system, opening the market to new national and international competing companies interested in exploring a repressed demand market and at the same time with a high growth potential. Because of the intense competitive nature of the telecommunications industry, companies were forced to invest great sums on upgrading and improving its network and infrastructure, while giving big discounts to new costumers. For these reasons, Oi decided to create a strategic alliance with Souza Cruz in the distribution of products and services, so as to reduce its operational costs and to create value for the company, stepping up its competitiveness compared to other great multinational competitors in this business.

Keywords

Strategic Alliances; Strategy; Telecommunications; Distribution; Oi; Souza Cruz

Sumário

1 Introdução	13
1.1 O Problema	18
1.2 Objetivo	19
1.3 Relevância do Estudo	19
1.4 Delimitação do Estudo	20
1.5 Estrutura da Dissertação	20
2 Referencial Teórico	22
2.1 Revisão da Literatura	22
2.2 O conceito de alianças	23
2.3 O conceito de estratégia	26
2.4 As alianças estratégicas	28
2.4.1 O valor de uma aliança estratégica	35
2.4.2 Os benefícios de uma aliança estratégica	37
2.4.3 A gestão de uma aliança estratégica	41
2.5 Modelo Genérico-Integrativo e Modelo SNA para análise da adequação estratégica	42
2.6 Modelos e tipologias utilizados	45
3 Metodologia de Pesquisa	47
3.1 Tipo de Pesquisa	47
3.2 População e Sujeitos	49
3.3 Seleção dos Sujeitos	49
3.4 Coleta de Dados	50
3.5 Tratamento dos Dados	52
3.6 Limitações do Método	52
4 Resultados	54
4.1 Contextualização da Pesquisa	54

4.1.1 O mercado de telecomunicações	54
4.1.2 O mercado de telefonia fixa	57
4.1.3 O mercado de telefonia móvel	61
4.1.4 A Oi	66
4.1.5 A Souza Cruz	70
4.2 Resultados	73
4.2.1 Caracterização da estratégia	74
4.2.2 Caracterização da aliança	75
4.2.3 Benefícios e resultados da aliança estratégica	78
4.2.4 Melhoria da eficiência organizacional e operacional	88
4.2.5 Geração de valor para a empresa	91
5 Discussão	93
5.1 Questão 1 – Quais são os benefícios trazidos à Oi pela criação de uma aliança estratégica entre a Oi e a Souza Cruz?	93
5.2 Questão 2 – Como a criação desta aliança estratégica, na distribuição de produtos e de serviços, pode melhorar a eficiência organizacional da Oi?	96
5.3 Questão 3 – Como a aliança estratégica contribuiu para a geração de valor para a Oi?	97
5.4 Questão 4 – Como a criação da aliança estratégica possibilitou ganhos com relação ao posicionamento da Oi no cenário competitivo?	100
6 Conclusão	102
7 Referências Bibliográficas	105
8 Anexos	110

Lista de figuras

Figura 1 – Mapa dos setores e regiões conforme determinação do PGO.	
Fonte: Teleco	16
Figura 2 – Modelo de parcerias (Lambert & Knemeyer, 2004)	24
Figura 3 – Modelo de definição de estratégia (Barney, 1996)	28
Figura 4 – Modelo de evolução das alianças (Doz, 1996)	34
Figura 5 – Modelo de alianças (Callahan & MacKenzie, 1999)	35
Figura 6 – Modelo GI (Macedo-Soares, 2000)	43
Figura 7 – Modelo SNA (Macedo-Soares, 2002)	45
Figura 8 – Fases de estudo (Tauhata, 2002)	48
Figura 9 – Investimentos no setor de telecomunicações (Fonte: Telebrasil)	57
Figura 10 – Mapa dos setores e regiões conforme determinação do PGO (Fonte: Teleco)	58
Figura 11 – Evolução do mercado de telefonia fixa e móvel no mundo (Fonte: Telebrasil)	62
Figura 12 – Evolução do mercado de telefonia fixa e móvel no Brasil (Fonte: Telebrasil)	63
Figura 13 – Penetração de telefones nos domicílios (Fonte: Telebrasil)	64
Figura 14 – Evolução do mercado de telefonia fixa e móvel na Alemanha (Fonte: Teleco)	65
Figura 15 – Estrutura societária da Oi (Fonte: site da Oi)	67
Figura 16 – Participação dos acionistas na Telemar Participações S/A (Fonte: site da Oi)	75
Figura 17 – Participantes das alianças estratégicas da Oi	76
Figura 18 – Tipo de aliança estratégia entre Oi e Souza Cruz	77
Figura 19 – Importância da formação de alianças estratégicas para a gestão do conhecimento e aprendizado.	78
Figura 20 – A aliança permite o aumento da visibilidade externa, aumentando a reputação da empresa e suporta a percepção de	

agregar valor?	79
Figura 21 – A aliança promove a coordenação interna e o alinhamento frente aos objetivos estratégicos?	79
Figura 22 – A aliança promove o desenvolvimento de métricas e avaliações que possibilitam a intervenção em momentos de dificuldade?	80
Figura 23 – A aliança gera benefícios para ambas as partes?	82
Figura 24 – A aliança promove a colaboração e não somente o intercâmbio?	83
Figura 25 – A aliança não pode ser controlada por sistemas formais e sim interconectadas por relacionamentos humanos?	83
Figura 26 – A aliança possibilitou que os resultados obtidos em conjunto pelas duas empresas fossem maiores do que àqueles obtidos isoladamente?	84
Figura 27 – A aliança é rara no mercado?	85
Figura 28 – Esta aliança é difícil de ser imitada por outras empresas?	85
Figura 29 – A empresa está organizada para explorar amplamente esta oportunidade?	86
Figura 30 – A empresa extrai benefícios desta aliança?	86
Figura 31 – Poucas empresas dispõem dos recursos necessários para estabelecer esta aliança?	87
Figura 32 – A aliança possibilitou a construção de relacionamentos de confiança entre seus membros?	88

Lista de tabelas

Tabela 1– Divisão das regiões e setores dentre as operadoras. Fonte: Teleco	16
Tabela 2 – Resultados da aliança estratégica (Dyer, Kale & Singh, 2001)	32
Tabela 3 – Taxionomia das alianças (Koza & Lewin, 1998)	33
Tabela 4 – Tipo das alianças estratégicas (Barney, 1996)	33
Tabela 5 – Benefícios das alianças estratégicas (Harrigan, 1988; Hagedoorn, 1993)	38
Tabela 6 – Benefícios da aliança estratégica	81