



**Alexandre Policarpo Gouvêa de Mendonça**

**As 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**

**Dissertação de Mestrado**

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

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Teresia Diana Lewé van A. de Macedo-Soares

Rio de Janeiro  
Setembro de 2008



**Alexandre Policarpo Gouvêa de Mendonça**

**As 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**

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

**Prof<sup>a</sup>. Teresia Diana Lewé van Aduard de Macedo-Soares**

Orientadora

Departamento de Administração de Empresas – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Sandra Regina da Rocha Pinto**

Departamento de Administração de Empresas – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Irene Raguenet Troccoli**

FGV

**Prof. Nizar Messari**

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 02 de setembro de 2008

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

## Alexandre Policarpo Gouvêa de Mendonça

Graduou-se em Administração de Empresas pela Universidade Cândido Mendes – UCAM - em 1993. Formado em Finanças (MBA) pelo Instituto de Administração e Gerenciamentos de Empresas (IAG/PUC-Rio) em 1995. Atualmente trabalha na Empresa Brasileira de Telecomunicações – Embratel, na área de Negócios com Operadoras.

### Ficha Catalográfica

Mendonça, Alexandre Policarpo Gouvêa de

As implicações estratégicas das alianças e redes na obtenção de vantagem competitiva no setor de telecomunicações no país : um estudo de caso nas empresas Embratel, Oi e Vivo / Alexandre Policarpo Gouvêa de Mendonça ; orientadora: Teresia Diana Lewewan A. de Macedo-Soares. – 2008.

238 f. : il.(color.) ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Estratégia. 3. Alianças estratégicas. 4. Telecomunicações. I. Macedo-Soares, Teresia Diana Lewewan A. de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD:658

À minha família e amigos,  
Pela compreensão e apoio.

## Agradecimentos

À minha mãe, Vera Lúcia, fonte de inspiração, que sempre ressaltou a importância do desenvolvimento intelectual e aprendizado contínuo.

Ao meu saudoso avô, José Maria, por tudo o que representou na minha vida.

À minha esposa, Márcia, pelo incansável apoio e paciência durante todo o processo de elaboração desta pesquisa, dedicando especial atenção à nossa filha Bettina.

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

À minha estimada sogra, Vera, pelo empenho na revisão deste trabalho.

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

Mendonça, Alexandre Policarpo Gouvêa de; Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de. **As 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, 2008. 238p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Considerando-se o modelo de negócios que norteia as operações das organizações, algumas indústrias apresentam características peculiares que as tornam distintas quando comparadas com as demais indústrias do mercado brasileiro. O setor de telecomunicações é um bom exemplo. Neste segmento, após o processo de privatização, observou-se a ocorrência de intensas transformações, com a existência de um cenário multifacetado, de competição, onde uma empresa pode ser classificada simultaneamente como cliente, fornecedora e concorrente de uma outra organização. Vale ressaltar a rápida obsolescência tecnológica, o que faz com que os participantes deste segmento antecipem movimentos estratégicos na disputa por parcela de mercado, a fim de atingirem suas metas financeiras. Neste contexto, o estabelecimento de alianças e redes estratégicas é uma realidade, onde as parcerias se apresentam com diversas características, conforme os objetivos previamente definidos. Esta pesquisa tem por finalidade avaliar as implicações estratégicas das alianças e redes na obtenção de vantagem competitiva no setor de telecomunicações brasileiro. Para tal, foi realizado um estudo de casos múltiplos com três empresas representativas do setor: a Embratel, a Oi e a Vivo. Além disso, estudou-se a influência das alianças sob a ótica de uma empresa fornecedora de equipamentos de telecomunicações, no caso, a Alcatel-Lucent. Para a realização da pesquisa, adotou-se a estratégia de triangulação dos métodos (YIN, 1996), que se baseia na investigação documental, no levantamento de percepções com a utilização de questionário estruturado, além do levantamento de percepções complementares por intermédio de entrevistas. Na etapa de tratamento e análises dos dados, utilizou-se o modelo genérico-integrativo de Macedo-Soares (2000) e o modelo SNA (Macedo-Soares, 2002) para a análise relacional. Os resultados evidenciaram a importância das alianças e das redes na

implementação das estratégias das operadoras. Além disso, foram identificados os fatores organizacionais das empresas que possibilitam capitalizar as suas forças, reduzindo as fraquezas, de forma a explorar as oportunidades e minimizar as ameaças existentes no ambiente externo.

## **Palavras-chave**

Estratégia; alianças estratégicas; telecomunicações

## Abstract

Mendonça, Alexandre Policarpo Gouvêa de; Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de (Advisor). **The Strategic Implications of the Networks and Alliances to Obtain Competitive Advantage at the Telecommunications Sector in the Country – A Case Study at Embratel, Oi and Vivo.** Rio de Janeiro, 2008. 238p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

When the business models that guide the operations of organizations are taken into account, some industries present different characteristics which distinguish them from others, this is the case in the Brazilian market too, as can be seen in its telecommunication sector. After privatization took effect, intense transformation in this segment became more than visible in a multifaceted competitive scenario simultaneously classifying companies as customers, suppliers and competitors of another organization. It is worthwhile to emphasize that rapid technological obsolescence forces the stakeholders in this sector to predict strategies to fight for market-share so that they can reach their financial targets. In these circumstances, coalition and strategic networks do play an important role seeing that due to their predefined goals the partnerships involved have different features. The aim of this research is to evaluate the strategic implications of allies and networks as a way to gain competitive advantage in the Brazilian telecommunication market. As a result, a study of multiple cases, using three companies, Embratel, Oi and Vivo was performed. Besides this, the influence of agreements with a supplier of telecommunication equipment, Alcatel-Lucent was also carried out. In order to accomplish this undertaking, the triangular strategy of methods (YIN, 1996), which is based on systematic investigation of documents and perceptions using a structured questionnaire as well as complementary follow-up interviews were performed. Data were analyzed using the Macedo-Soares generic integrated model (2000) while the SNA model (Macedo-Soares, 2002) was applied to the relational analysis. The results demonstrated the importance of alliances and the implementation of the market players' strategic networks. In addition to this, organizational factors of the



companies, which allow them to capitalize on their strengths, consequently reducing their weaknesses so as to exploit opportunities and minimizing existing external threats, were identified.

## **Keywords**

Strategy; strategic alliances; telecommunications.

## Sumário

1. O Problema	17
1.1. Introdução	17
1.2. Objetivos da Pesquisa	21
1.2.1. Objetivo Maior	21
1.2.2. Objetivos Intermediários	22
1.3. Relevância do Estudo	23
1.4. Delimitação	27
1.5. Estrutura da Dissertação	28
2. Referencial Teórico	29
2.1. Revisão da Literatura	29
2.2. Fundamentação Teórica	39
2.2.1. Conceitos Centrais	39
2.2.1.1. Estratégia	39
2.2.1.2. Alianças	40
2.2.1.3. Alianças Estratégicas	40
2.2.1.4. Grupo Estratégico	40
2.2.1.5. Ego-rede	41
2.2.1.6. Rede de Valor	41
2.2.1.7. Redes Estratégicas	41
2.2.2. Os Tipos de Alianças Estratégicas	42
2.2.3. A Cadeia de Valor Genérico de uma Operadora	43
2.2.4. Pressupostos	46
2.2.5. Ferramental Utilizado na Pesquisa	47
2.2.5.1. Modelo Macedo-Soares (2000) Para Análise da Adequação Estratégica	47
2.2.5.2. Modelo Macedo-Soares (2002) para Análise Relacional (SNA)	50
2.2.6. Variáveis, Construtos e Indicadores do estudo	54
3. Metodologia	65
3.1. Tipo de Pesquisa	65
3.2. Seleção das Empresas	69
3.3. Seleção dos Sujeitos	69
3.4. Pesquisa Bibliografia	72
3.5. Coleta de Dados	73
3.5.1. Investigação Documental / Telematizada	73
3.5.2. Levantamento de Percepções do Tipo Survey	74
3.5.3. Levantamento de Informações Complementares por meio de Entrevistas	76
3.5.4. Observação Participativa	77
3.6. Tratamento dos Dados	77
3.7. Limitações do Método	83

4. Resultados	86
4.1. A Reestruturação das Telecomunicações no Brasil	86
4.1.1. A Privatização	87
4.1.2. A Telefonia Fixa no Brasil	91
4.1.3. A Telefonia Móvel no Brasil	92
4.1.4. As Assimetrias Regulatórias	95
4.2. O Arcabouço Regulatório	96
4.2.1. A Anatel	98
4.2.1.1. Missão, Atribuições e Características da Anatel	99
4.3. Perfil das Empresas Estudadas	100
4.3.1. Embratel	100
4.3.1.1. Dados Gerais	100
4.3.1.2. A Estratégia da Embratel	104
4.3.1.3. Os Fatores Organizacionais	107
4.3.1.4. O Mapeamento da Ego-Rede da Embratel	112
4.3.1.4.1. Os Principais Atores Estratégicos / Parceiros da Embratel	112
4.3.1.4.2. As Principais Alianças com Cada Parceiro	113
4.3.1.4.3. As Características das Alianças da Ego-Rede	115
4.3.1.4.4. Representação Gráfica da Ego-Rede da Embratel	116
4.3.1.4.5. As Implicações Estratégicas, no Nível da Indústria, da Rede de Alianças	117
4.3.1.4.6. O Desempenho da Embratel	123
4.3.1.5. A Cadeira de Valor Embratel	127
4.3.2. Oi	128
4.3.2.1. Dados Gerais	128
4.3.2.2. A Estratégia da Oi	130
4.3.2.3. Os Fatores Organizacionais	132
4.3.2.4. O Mapeamento da Ego-Rede da Oi	137
4.3.2.4.1. Os Principais Atores Estratégicos / Parceiros da Oi	137
4.3.2.4.2. As Principais Alianças com Cada Parceiro	139
4.3.2.4.3. As Características das Alianças da Ego-Rede	141
4.3.2.4.4. Representação Gráfica da Ego-Rede da Oi	142
4.3.2.4.5. As Implicações Estratégicas, no Nível da Indústria, da Rede de Alianças	143
4.3.2.4.6. O Desempenho da Oi	146
4.3.2.5. A Cadeira de Valor Oi	148
4.3.3. Vivo	150
4.3.3.1. Dados Gerais	150
4.3.3.2. A Estratégia da Vivo	153
4.3.3.3. Os Fatores Organizacionais	155
4.3.3.4. O Mapeamento da Ego-Rede da Vivo	160
4.3.3.4.1. Os Principais Atores Estratégicos / Parceiros da Vivo	160
4.3.3.4.2. As Principais Alianças com Cada Parceiro	161
4.3.3.4.3. As Características das Alianças da Ego-Rede	162
4.3.3.4.4. Representação Gráficas da Ego-Rede da Vivo	164
4.3.3.4.5. As Implicações Estratégicas, no Nível da Indústria, da Rede de Alianças	165
4.3.3.4.6. O Desempenho da Vivo	172
4.3.3.5. A Cadeira de Valor Vivo	174

4.3.4. A Alcatel-Lucent	175
4.3.4.1. Visão Geral	175
4.3.4.2. As Alianças Estratégicas sob a Ótica do Fornecedor	176
4.4. Adequação Estratégica nos Casos Estudados	178
5. Discussões dos Resultados	191
5.1. Confronto entre a Análise “Tradicional” e a Análise “Relacional”	191
6. Conclusões	200
7. Referências Bibliográficas	204
8. Anexos	211

## Lista de figuras

Figura 1 - A Rede de Valor – Brandenburger & Nalebuff	24
Figura 2 - A Cadeia de Valor – Porter (1985)	43
Figura 3 - A Cadeia de Valor Genérico de uma Operadora	45
Figura 4 - Modelo Genérico Integrativo – GI (Macedo-Soares, 2000)	49
Figura 5 - Modelo SNA (Macedo-Soares, 2002)	52
Figura 6 - Etapas da Pesquisa	66
Figura 7 - Metodologia para o Desenvolvimento e Avaliação de Questionário – Macedo-Soares & Neves (2002)	75
Figura 8 - Triangulação dos Métodos – Yin (1996)	85
Figura 9 - PIB per Capita	90
Figura 10 - Quantidade de Telefones Fixos e Móveis	90
Figura 11 - Outros Serviços de Comunicação (R\$ milhões)	91
Figura 12 - Informações Gerais sobre a Telefonia Fixa	92
Figura 13 - O Organograma da Anatel	99
Figura 14 - A Estratégia Adotada pela Embratel	106
Figura 15 - Atores Estratégicos da Embratel	112
Figura 16 - A ego-rede da Embratel	116
Figura 17 - Escopo de Serviços da Embratel	117
Figura 18 - Escopo das Alianças / Redes da Embratel	118
Figura 19 - Escopo Geográfico das Alianças da Embratel	118
Figura 20 - Centralidade da Empresa Focal – Embratel	119
Figura 21 - A Embratel Ocupando uma Posição Central em sua Rede	119
Figura 22 - Embratel – Acesso aos Recursos-chave	121
Figura 23 - Embratel – A Força das Conexões	121
Figura 24 - Embratel – A Natureza dos Laços	122
Figura 25 - <i>Market Share</i> dos Minutos Tarifados de Longa Distância Nacional (LDN)	125

Figura 26 - <i>Market Share</i> dos Minutos Tarifados de Longa Distância Internacional (LDI)	126
Figura 27 - A Cadeia de Valor Embratel	128
Figura 28 - A Abrangência de Atuação da Oi	137
Figura 29 - A Ego-rede da Oi	143
Figura 30 - Centralidade da Empresa Focal – Oi	143
Figura 31 - A Cadeia de Valor Oi	149
Figura 32 - A Estratégia Adotada pela Vivo	154
Figura 33 - Atores Estratégicos da Vivo	160
Figura 34 - A Ego-rede da Vivo	164
Figura 35 - Escopo de Serviços da Vivo	166
Figura 36 - Escopo das Alianças / Redes da Vivo	166
Figura 37 - Escopo Geográfico das Alianças da Vivo	167
Figura 38 - A Centralidade da Empresa focal – Vivo	167
Figura 39 - A Vivo Ocupando uma Posição Central em sua Rede	168
Figura 40 - Vivo – Acesso aos Recursos-chsve	169
Figura 41 - Vivo – Acesso das Conexões	170
Figura 42 - Vivo – A Natureza dos Laços	170
Figura 43 - A Cadeia de Valor Vivo	175
Figura 44 - A Macro Ego-rede das Empresas Estudadas	179
Figura 45 – Comparação Gráfica das Análises “Tradicional” e “Relacional”	199

## Lista de tabelas

Tabela 1 - Doz & Hamel (2002)	36
Tabela 2 - Tipos de Alianças Estratégicas (Macedo-Soares & Tahuata, 2002) – Adaptada para a Indústria de Telecomunicações	43
Tabela 3 - Categoria dos Construtos / Descrição – Modelo Macedo-Soares (2002) – SNA	51
Tabela 4 - Atributos Necessários / Desejáveis para Cada Variável Principal Independente, para a Gestão Estratégica, Orientada aos Clientes, Adaptada para o Setor de Telecomunicações	55
Tabela 5 - Construtos para a Análise Relacional – Nível da Indústria (Macedo-Soares, 2002)	57
Tabela 6 – Construtos para a Análise Relacional – Nível Corporativo da Empresa Focal	58
Tabela 7 – Construtos para a Análise Relacional – Nível da Indústria – para o Setor de Telecomunicações	62
Tabela 8 – Construtos para a Análise Relacional – Nível Corporativo da Empresa Focal – para o Setor de Telecomunicações	63
Tabela 9 – Composição dos Indicadores de Desempenho para a Avaliação das Empresas do Setor de Telecomunicações	64
Tabela 10 – Relação dos Respondentes Embratel	70
Tabela 11 – Relação dos Respondentes Vivo	71
Tabela 12 – Métodos Utilizados	79
Tabela 13 – Privatização no Segmento de Telefonia Fixa (PGO)	88
Tabela 14 – Privatização no Segmento de Telefonia Móvel (PGO)	89
Tabela 15 – Investimentos Embratel	103
Tabela 16 – Implicações Estratégicas dos Fatores Organizacionais em Termos de Forças e Fraquezas	108
Tabela 17 – Principais Características das Alianças entre a Embratel e os seus Atores-chave	115
Tabela 18 – Implicações Estratégicas da Ego-rede da Embratel no Nível da Indústria	123

Tabela 19 – Indicadores de Desempenho Embratel – Valores	124
Tabela 20 – Índice de Reclamações Embratel	127
Tabela 21 – Implicações estratégicas dos Fatores Organizacionais em Termos de Forças e Fraquezas – Oi	133
Tabela 22 – Principais Características das Alianças entre a Oi e os seus Atores-chave	141
Tabela 23 – Implicações Estratégicas da Ego-rede da Oi no Nível da Indústria	145
Tabela 24 – Indicadores de desempenho Oi	146
Tabela 25 – <i>Market Share</i> de Telefonia Móvel	147
Tabela 26 – Índice de Reclamações Oi – Telefonia Móvel	147
Tabela 27 – Índice de Reclamações Oi – Telefonia Fixa	148
Tabela 28 – Implicações Estratégicas dos Fatores Organizacionais em Termos de Forças e Fraquezas – Vivo	156
Tabela 29 – Principais Características das Alianças entre a Vivo e os seus Atores-chave	163
Tabela 30 – Implicações Estratégicas da Ego-rede da Vivo no Nível da Indústria	171
Tabela 31 – Indicadores de Desempenho Vivo	172
Tabela 32 – <i>Market Share</i> de Telefonia Móvel	173
Tabela 33 – Índice de Reclamações Vivo	176
Tabela 34 – A Rede de Valor do Grupo Estratégico (Embratel, Oi e Vivo)	181
Tabela 35 – Implicações Estratégicas dos Fatores Macro-Ambientais Relativas ao Grupo Estratégico, nos Setores Político, Econômico, Demográfico e Sócio-cultural	182
Tabela 36 – Confrontação das Alianças Estratégicas sob a Ótica “Tradicional” e “Relacional” – Análise das Oportunidades e Ameaças	192