

## **3 Metodologia**

### **3.1. Tipo de pesquisa**

Considerando-se as taxonomias propostas por Gil (1991) e Vergara (2000), a metodologia de pesquisa pode ser caracterizada segundo dois critérios: quanto aos objetivos ou fins e quanto aos procedimentos ou meios.

Quanto aos objetivos ou fins, a presente pesquisa pode ser considerada como descritiva, uma vez que expõe características de determinado fenômeno, precisamente a atuação de três empresas de telecomunicações, considerando-se a formação de alianças e redes com vistas à obtenção de vantagem competitiva.

Quanto aos procedimentos ou meios, trata-se de um estudo de casos múltiplos, no qual foram utilizados diversos métodos, conforme a estratégia de triangulação de métodos de Yin (1996), a qual será abordada no item 3.7 da pesquisa (Limitações dos Métodos).

Ainda de acordo com Yin (1984), quando o estudo se baseia em assuntos e eventos contemporâneos, quando não se podem realizar experimentos em laboratórios e quando as questões da pesquisa dizem respeito ao “como?” e “por que?”, a adoção do estudo de caso constitui-se um método apropriado.

Com relação à linha epistemológica, podemos caracterizar a pesquisa como neopositivista, uma vez que se vale da utilização de fatos e dados, obtidos por meio da investigação documental e da utilização de questionários estruturados, respondidos por profissionais das empresas estudadas, considerando-se, ainda, as percepções subjetivas destes, por meio de entrevistas semi-estruturadas.

Tomando-se como base os roteiros genéricos de pesquisa adotados por Gil (1991) e Yin (1984) e adaptando o roteiro de Tahuata (2002), o estudo de casos múltiplos dividiu-se nas seguintes fases, conforme a Figura 6:

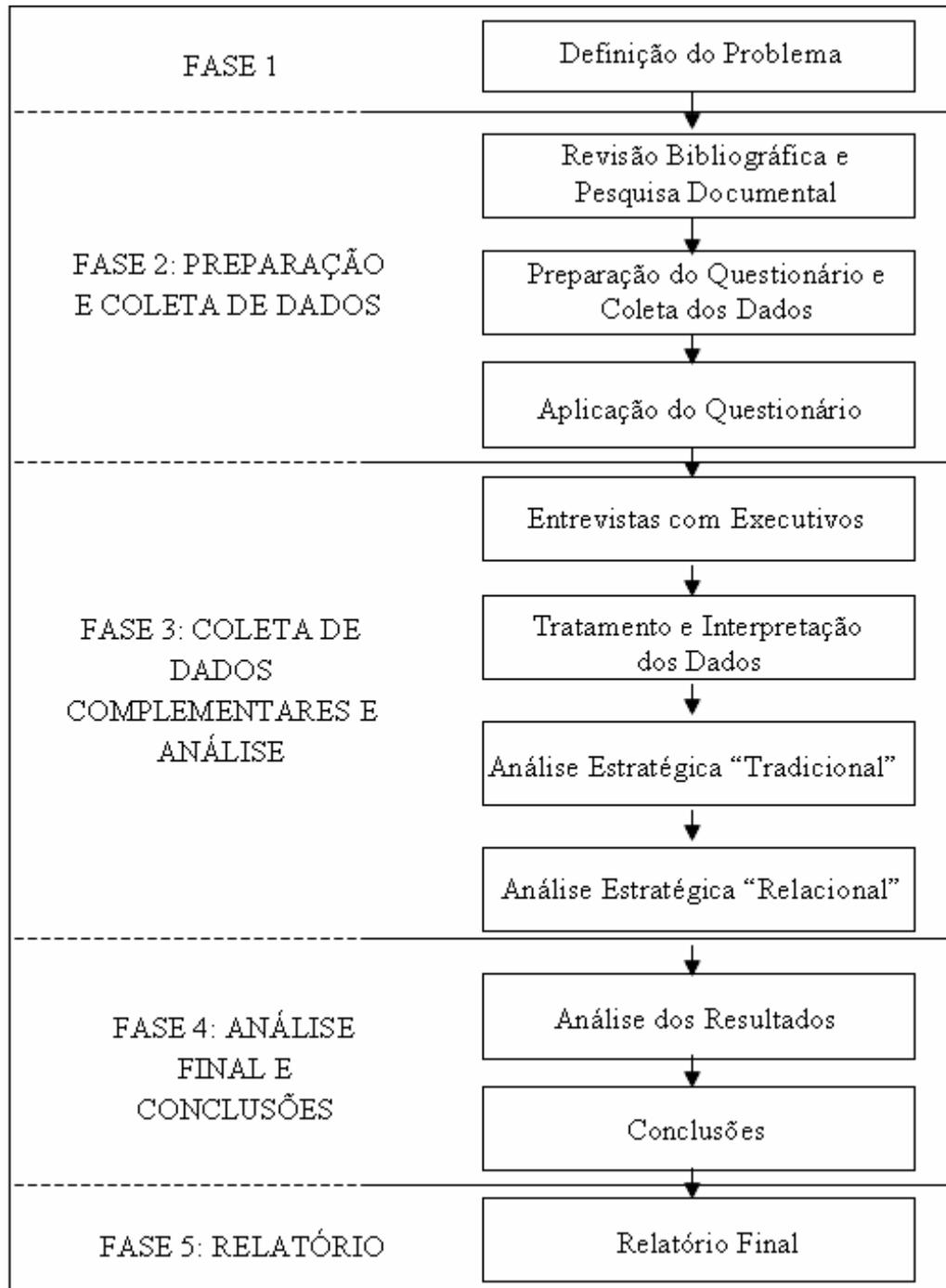


Figura 6: Etapas da pesquisa

A seguir, são apresentadas as descrições das fases para a elaboração da pesquisa:

**Fase 1: Definição do Problema**

- Pesquisa bibliográfica preliminar e revisão da literatura, para a melhor compreensão do fenômeno a ser estudado e identificação do estado da arte sobre alianças e redes estratégicas.
- Investigação documental preliminar sobre o setor de telecomunicações, a fim de avaliar a relevância do estudo.
- Definição do problema da pesquisa, bem como as empresas e o período de análise.
- Formulação da pergunta a ser respondida.

**Fase 2: Preparação e Coleta de Dados**

- Pesquisa bibliográfica para aprofundamento dos conhecimentos referentes à gestão estratégica, às alianças e redes estratégicas, tomando-se como base os construtos e indicadores relacionados no referencial teórico da pesquisa e adaptados para o setor de telecomunicações.
- Pesquisa documental e telematizada para o aprofundamento dos conhecimentos da indústria de telecomunicações, relacionando a pesquisa aos construtos e aos indicadores previamente definidos.
- Preparação de questionário estruturado para coleta de dados primários, por meio do primeiro levantamento de percepções. Teste do questionário para posterior aplicação nas três empresas selecionadas.
- Aplicação do questionário para a captura das percepções dos profissionais selecionados, quanto às implicações das alianças e redes estratégicas na conduta e no desempenho das empresas.

**Fase 3: Coleta de Dados Complementares e Análise**

- Tratamento e interpretação dos dados, com base nos questionários preenchidos. Tabulação dos dados e interpretação dos resultados.
- Mediante as respostas às perguntas abertas do questionário estruturado, realização de entrevistas complementares, utilizando-se roteiros semi-estruturados, com alguns executivos-chave, com o objetivo de

confirmar percepções não validadas, complementando a etapa de análise.

- Análise estratégica “tradicional” da Embratel, Oi e Vivo, com base no referencial teórico, na pesquisa documental e nos levantamentos de campo (aplicação dos questionários e realização de entrevistas).
- Análise estratégica “relacional” da Embratel, Oi e Vivo, com base no referencial teórico, na pesquisa documental e nos dois levantamentos de percepções em campo (aplicação dos questionários e realização de entrevistas).

#### **Fase 4: Análise Final e Conclusões**

- Confrontação dos resultados da análise estratégica “tradicional” e “relacional”, com o objetivo de verificar por meio de quais características das suas alianças e redes, a Embratel, a Oi e a Vivo obtêm vantagem competitiva no setor de telecomunicações. Resgate das questões central e intermediárias, analisando 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.
- Conclusões: síntese dos resultados obtidos. Contraposição dos resultados ao problema, evidenciando o quanto o objetivo foi atingido, suas contribuições e limitações. Por fim, elaboração de sugestões para os tomadores de decisão das empresas estudadas e para futuros pesquisadores.

#### **Fase 5: Relatório Final**

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

### **3.2. Seleção das empresas**

Conforme já citado anteriormente, esta pesquisa utilizou o método de estudo de casos múltiplos, contemplando a Embratel, a Oi e a Vivo.

Estas empresas foram selecionadas tendo em vista as suas relevância e contribuição para o desenvolvimento da indústria de telecomunicações brasileira. Possuem ampla cobertura no território nacional, sendo que a Embratel e a Oi prestam serviço de telefonia de longa distância. A Vivo o faz por intermédio da Telefônica, empresa pertencente ao grupo.

Para a seleção das empresas, além de considerar o desempenho, destacado na seção 5 – Resultados, levou-se em consideração o fato de as três estarem alinhadas à tendência do setor, na convergência dos serviços de voz e de dados.

### **3.3. Seleção dos sujeitos**

Segundo Vergara (2005), sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados de que o pesquisador necessita. Às vezes, confundem-se com “universo e amostra”, quando estes estão relacionados com pessoas.

Neste estudo de casos múltiplos, a pesquisa de campo consistiu em duas etapas. A primeira foi o levantamento de percepções por meio da aplicação de questionários estruturados (tipo *survey*). Neste caso, foram selecionados profissionais de nível executivo, gerencial e técnico, envolvidos direta ou indiretamente na formulação e implantação da estratégia da empresa no qual trabalham. Possuem, portanto, capacidade de compreensão da estratégia de sua empresa e senso crítico para a identificação das características e das alianças e redes de relacionamentos estabelecidas pela mesma.

Os questionários foram encaminhados aos profissionais por meio eletrônico sendo que, preliminarmente, foi explicado a cada participante o objetivo do estudo.

Na segunda etapa da pesquisa de campo, foram realizadas entrevistas individuais com executivos das empresas participantes, com o objetivo de validar e aprofundar as percepções extraídas dos questionários.

Foi utilizada uma amostra não-probabilística (intencional), de acordo com o critério de tipicidade. Neste caso, o pesquisador está interessado na opinião (ação, intenção) de determinados elementos da população, mas não representativos da mesma (MARKONI & LAKATOS, 1990 p. 47).

Com a finalidade de preservar a confidencialidade dos respondentes, a sua identidade foi preservada. Contudo, apresentamos a seguir, por empresa, a relação dos departamentos e diretorias onde foram coletadas as primeiras percepções. Ressalta-se que estas informações não tinham a obrigatoriedade de serem reveladas:

### Embratel

- ❖ Quantidade de questionários encaminhados: 45
- ❖ Quantidade de questionários preenchidos: 29
- ❖ Relação de respondentes:

Departamento em que trabalha (opcional)	Diretoria (opcional)	Cargo que ocupa (opcional)
Faturamento	Financeira	Supervisor
Relações Financeiras com Operadoras	Negócios com Operadoras	Gerente
Relações Financeiras com Operadoras	Negócios com Operadoras	Gerente
Governança Corporativa	Financeira	Gerente
Cobrança Co-billing	Negócios com Operadoras	Gerente
Ger. Contas a Receber	Financeira	Gerente
Planejamento e Controle de Telco	Negócios com Operadoras	Gerente
Relações Financeiras com Operadoras	Negócios com Operadoras	Gerente
Vendas para Operadoras	Negócios com Operadoras	Gerente
Ger. Negócios Empresariais	Tecnologia da Informação	Gerente
Organização de Vendas	Marketing	Gerente
Vendas para Operadoras	Negócios com Operadoras	Gerente
Vendas para Operadoras	Negócios com Operadoras	Gerente
Crédito e Cobrança	Financeira	Gerente
Compras com Provedores	Negócios com Operadoras	Gerente
Ger. Gestão Contratos de Acessos c/ Operadoras	Negócios com Operadoras	Gerente
Vendas para Operadoras	Negócios com Operadoras	Gerente
Co-Faturamento	Financeira	Gerente
Planejamento de Cobrança	Financeira	Gerente
Cadastro	Financeira	Gerente
Garantia de Receita e Prevenção à Fraude	Negócios com Operadoras	Gerente
Governança Corporativa	Financeira	Especialista
Governança Corporativa	Financeira	Especialista
Governança Corporativa	Financeira	Especialista
Cobrança Telco Nacional	Negócios com Operadoras	Especialista
Cobrança Pequenas e Médias Empresas (PME)	Financeira	Especialista
Ger. Operação de Vendas	Comercial	Especialista
Negócios Internacionais	Negócios com Operadoras	Consultor
Não divulgado	Não divulgado	Não divulgado

Tabela 10: Relação de respondentes Embratel

Com o objetivo de levantar as informações complementares para suporte às análises desta pesquisa, foi realizada entrevista com o Gerente de Liquidações Financeiras, lotado na Diretoria de Negócios com Operadoras..

## Oi

Para esta empresa, foi obtido um total de apenas dois questionários preenchidos, após diversas iniciativas do pesquisador junto aos seus pontos focais desta operadora, na tentativa de obter uma maior quantidade de respostas. Devido à dificuldade no levantamento de percepções primárias por meio de questionários, as informações da Oi foram obtidas por meio de pesquisa documental e de entrevistas realizadas com uma Gerente Comercial e um Gerente de *Portfólio* de Produto.

## Vivo

- ❖ Quantidade de questionários encaminhados: 60
- ❖ Quantidade de questionários preenchidos: 18
- ❖ Relação de respondentes:

Departamento em que trabalha (opcional)	Diretoria (opcional)	Cargo que ocupa (opcional)
Gerencia de Roaming	Interconexão	Consultor
Ger. Gestão Comercial	Interconexão	Consultora
Regulatório	Regulatório	Diretor
Planejamento Estratégico	Planejam e Performance	Gerente
Não divulgado	Não divulgado	Gerente
Não divulgado	Não divulgado	Gerente
Não divulgado	Não divulgado	Gerente
Gerência de Roaming Internacional	Interconexão	Consultora
Integração e Processos	Não divulgado	Consultora
Div Desenv. e Processos	Integração e Processos	Consultora
Gerencia de Roaming	Interconexão	Consultora
Diretoria de Interconexão / Gerência de Roaming	Interconexão	Consultora
Gerência de Roaming Internacional	Interconexão	Consultora
Faturamento	Faturamento	Consultor
Divisão de Gestão Estratégica	Planejam e Performance	Consultor
Diretoria de Planejamento e Administração de Vendas	Diretoria de Planejamento e Administração de Vendas	Consultor
Roaming	Interconexão	Consultor
Ger. Sistema de Atendimento ao Cliente	Planej e Infra-Estrutura	Consultor

Tabela 11: Relação de respondentes VIVO

Além dos questionários preenchidos pelos profissionais da Vivo, também foi realizada uma entrevista complementar com um Gerente de Divisão da Diretoria de Interconexão.

### **Alcatel - Lucent**

As informações a respeito desta empresa foram obtidas por meio de investigação documental. Contudo, com o objetivo de complementar as análises e obter uma percepção das implicações das alianças e redes estratégicas no mercado de telecomunicações, sob a ótica de uma empresa fornecedora de infra-estrutura, foi realizada uma entrevista com um Diretor Comercial da Alcatel – Lucent.

Ressalta-se que este estudo não teve a preocupação de selecionar uma população significativa, tendo em vista a totalidade de funcionários da Embratel, Oi e VIVO. Contudo, esta população atendeu aos objetivos deste trabalho, uma vez que é representada por profissionais seniores e foi selecionada de acordo com a sua representatividade na compreensão do processo decisório e estratégico das organizações em questão.

### **3.4. Pesquisa bibliográfica**

Para a realização da pesquisa, os subsídios foram obtidos por meio de estudos e consultas em livros, revistas especializadas, jornais, teses, dissertações e periódicos.

Para a identificação do estado da arte em estratégias empresariais e alianças e redes estratégicas, foram consultados livros especializados nos temas, além de teses e dissertações publicadas pelas principais universidades brasileiras no campo da administração, como a PUC-RJ e a UFRJ. Estas publicações também forneceram suporte para o levantamento de subsídios sobre o setor de telecomunicações brasileiro.

Além disso, subsídios complementares foram obtidos mediante pesquisas realizadas em diversos *websites*, através de *download* de arquivos no quais destacam-se:

- Capes – Banco de Teses : [www.servicos.capes.gov.br/capesdw/](http://www.servicos.capes.gov.br/capesdw/) e [www1.capes.gov.br/bdteses/](http://www1.capes.gov.br/bdteses/)
- Coppead: <http://joomla.coppead.ufrj.br/port/>
- Jornal O Globo: [www.oglobo.com.br](http://www.oglobo.com.br)
- Lista de periódicos pertinentes à problemática com *rankings* A e B, internacional e nacional na lista Qualis da Capes: [www.qualis.capes.gov.br/webqualis/](http://www.qualis.capes.gov.br/webqualis/)
- Projeto Maxwell – PUC RJ: [www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br](http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br)
- Site da Anpad: [www.anpad.com.br](http://www.anpad.com.br)
- Strategy Research: [www.strategy-research.com](http://www.strategy-research.com)
- USP – Biblioteca Digital de Teses e Dissertações: [www.tese.usp.br](http://www.tese.usp.br)
- Wikipedia: [www.wikipedia.org/wiki/Telefone\\_celular#No\\_Brasil](http://www.wikipedia.org/wiki/Telefone_celular#No_Brasil)

### 3.5.

#### Coleta de dados

Para a realização do estudo de casos múltiplos, os dados foram coletados com os seguintes meios:

- Investigação documental / telematizada.
- Levantamento de percepções do tipo *survey*: aplicação de questionário estruturado aos profissionais da Embratel, da Oi e da Vivo.
- Levantamento de informações complementares por meio de entrevistas: realização de entrevistas com executivos-chave das três empresas estudadas, a partir de um roteiro pré-estabelecido de perguntas abertas.

#### 3.5.1.

##### Investigação documental / telematizada

Foram consultados diversos portais eletrônicos contendo dados sobre as empresas estudadas e o setor de telecomunicações. As informações que subsidiaram o presente estudo foram obtidas por meio de consultas a diversos documentos de domínio público, o que preserva a confidencialidade das três empresas, não havendo o uso de quaisquer informações privilegiadas ou sigilosas.

Os portais eletrônicos consultados relacionam-se abaixo:

- Agência Nacional de Telecomunicações - Anatel: [www.anatel.gov.br](http://www.anatel.gov.br)
- Alcatel-Lucent: [www.alcatel-lucent.com.br](http://www.alcatel-lucent.com.br)
- Associação Brasileira de Concessionárias de Serviço Telefônico Fixo Comutado – Abrafix: [www.abrafix.org.br](http://www.abrafix.org.br)
- Associação Nacional das Operadoras Celulares – Acel: [www.acel.org.br](http://www.acel.org.br)
- Comissão de Valores Mobiliários – CVM: [www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)
- Embratel: [www.embratel.com.br](http://www.embratel.com.br)
- Oi: [www.oi.com.br](http://www.oi.com.br)
- Revista do BNDES, edição 14 – dez./2000
- Revista do BNDES, edição 19 – jun./2003
- Teleco: [www.teleco.com.br](http://www.teleco.com.br)
- Teletime: [www.teletime.com.br](http://www.teletime.com.br)
- Vivo. [www.vivo.com.br](http://www.vivo.com.br)

### **3.5.2. Levantamento de percepções do tipo *survey* (questionários)**

Para esta etapa, foi aplicado um questionário predominantemente estruturado aos profissionais das três empresas estudadas, com a finalidade de levantamento das suas percepções, no que concerne às alianças e às redes estratégicas das suas organizações. As perguntas do questionário foram desenvolvidas com base nos construtos e nos indicadores relacionados nesta pesquisa (Tabelas 4, 7, 8 e 9). A maior parte das perguntas seguiu a escala Likert 1-5, composta por perguntas fechadas. Também foram utilizadas questões de escolha múltipla (sim / não), além de algumas perguntas abertas.

Preliminarmente à aplicação do questionário, foi realizado um teste-piloto com alguns funcionários de uma das empresas participantes, no caso a Embratel, a fim de verificar-lhe a consistência. Este teste teve, como objetivo, assegurar a coerência das perguntas realizadas, o entendimento dos objetivos do trabalho e a ausência de ambigüidade nas interpretações. Os profissionais selecionados para a realização do teste-piloto não foram incluídos na amostra utilizada nesta pesquisa.

Após a fase de testes, o questionário foi encaminhado aos respondentes, por meio de e-mail, onde eles tiveram a oportunidade de respondê-lo pela *internet*, mediante a disponibilização de um endereço eletrônico para acesso.

O processo de elaboração e de disponibilização de questionário baseou-se na metodologia proposta por Macedo-Soares & Neves (2000), conforme a Figura 7:

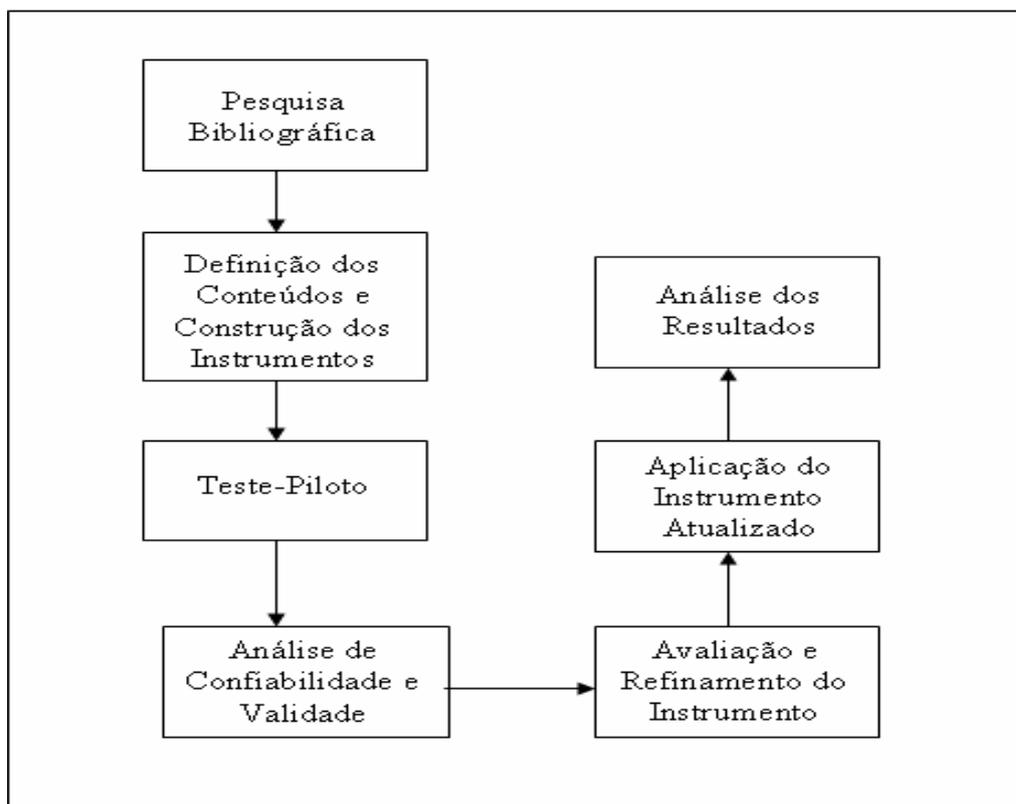


Figura 7: Metodologia para o desenvolvimento e avaliação de questionário – Macedo-Soares & Neves (2002)

Baseado no referencial teórico, a versão final do questionário foi dividida nas seguintes etapas:

- Introdução: A identificação dos respondentes (nome, área de atuação, cargo).
- Parte 1: caracterização da estratégia das empresas estudadas.
- Parte 2: A validação das implicações estratégicas dos fatores organizacionais.
- Parte 3: A validação das implicações estratégicas dos fatores macro-ambientais.
- Parte 4: A validação das implicações estratégicas das alianças e redes.

- Parte 5: A influência das alianças e redes estratégicas nos processos da cadeia de valor genérico das empresas estudadas.

A versão final do questionário utilizado encontra-se no Anexo I desta pesquisa.

### **3.5.3. Levantamento de informações complementares por meio de entrevistas**

As entrevistas tiveram o objetivo de complementar as percepções obtidas em decorrência da etapa de levantamento por meio da aplicação dos questionários, de acordo com a estratégia de triangulação de métodos.

Com base nas respostas obtidas dos questionários, foi elaborado um roteiro de perguntas abertas. As entrevistas foram realizadas com profissionais-chave da Embratel, da Oi e da Vivo. Além disso, como o estudo considerou as alianças e as redes estratégicas também sob a ótica de um fornecedor de equipamentos de telecomunicações, foi realizada entrevista com um executivo da Alcatel-Lucent.

Esta etapa possibilitou a complementação da coleta de dados, esclarecendo dúvidas existentes e aprofundando questões complexas acerca da questão intermediária três, ou seja, se a estratégia das empresas estudadas tem o potencial para capitalizar as forças constituídas pelos fatores organizacionais, reduzindo as fraquezas de modo a explorar efetivamente as oportunidades e neutralizar as ameaças, tendo em vista as suas características.

As entrevistas foram anotadas e gravadas pelo pesquisador. Antes, porém, foram apresentados, aos entrevistados, os objetivos do trabalho e a sua relevância, destacando a importância de sua participação no alcance do objetivo final. Foi ressaltado que a confidencialidade seria preservada, caso houvesse interesse dos entrevistados. Por fim, o pesquisador se preocupou com a criação prévia de um ambiente propício para as entrevistas, deixando o entrevistado livre para expressar as suas opiniões, com espontaneidade. Ressalta-se, contudo, que a conduta de cada um deles foi observada, como, por exemplo, as expressões corporais, gestos e tom de voz, o que forneceu subsídios importantes às análises dos resultados e

conclusões da pesquisa. O roteiro das entrevistas encontra-se no anexo II da pesquisa.

#### **3.5.4. Observação participativa**

O pesquisador trabalha em uma das empresas estudadas, a Embratel, fazendo parte do corpo gerencial e mantendo estreito relacionamento com as demais operadoras de telecomunicações do país, mediante a realização de negociações financeiras. Desta forma, foram consideradas na pesquisa observações “participativas”, por meio de percepções pessoais relativas à identificação das características das alianças e redes que promovem vantagem competitiva para a Embratel, a Oi e a Vivo, no setor de telecomunicações do Brasil.

#### **3.6. Tratamento dos dados**

Os dados obtidos por meio do levantamento de percepções foram analisados, com o propósito de identificação de possíveis incoerências e/ou inconsistências. Uma vez identificadas, foram realizadas as devidas retificações, por meio de ajustes ou exclusões.

Em seguida, os dados foram classificados e agrupados, de acordo com os construtos e indicadores relacionados na presente pesquisa. As tabulações das respostas estruturadas foram feitas com a utilização de métodos e estatística descritiva (médias e distribuições de frequência). As respostas referentes às questões dissertativas foram analisadas integralmente, o que possibilitou uma melhor compreensão dos aspectos relacionais que envolvem a Embratel e a Vivo uma vez que, para a Oi, a quantidade de questionários preenchidos foi insuficiente.

Para a interpretação das respostas às perguntas abertas 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 do seu significado (LAVILLE

& DIONNE, 1999). Esta técnica possibilita a complementaridade dos dados obtidos nas análises descritivas (MORSE, 1994).

Adotando-se o mesmo formato utilizado por Tauhata (2002), Figueira (2004), Leite (2004) e Bastos (2006), dentre outros pesquisadores da investigação maior no âmbito do qual este estudo se insere, a Tabela 12 apresenta uma descrição detalhada das etapas da pesquisa, considerando, para cada questão, o tipo de pesquisa empregado, o método, a justificativa para a sua adoção, além do procedimento de coleta e de tratamento dos dados.

Questão ou Etapa Intermediária	Tipo de Pesquisa	Método	Justificativa	Coleta de Dados	Tratamento de Dados
1. Qual a estratégia adotada pelas empresas estudadas?	Descritiva	Quantitativo e qualitativo	Levantamento dos dados para a caracterização da estratégia das empresas focais.	<p>1. Investigação documental / telematizada.</p> <p>2. Levantamento de percepções por meio de questionário estruturado.</p> <p>3. Levantamento de percepções complementares por meio de entrevistas.</p>	<p>1. Análise de conteúdo, tendo em vista os construtos relacionados no referencial teórico.</p> <p>2. Análise quantitativa, tendo em vista as respostas do questionário. Seleção, classificação e tabulação dos dados.</p> <p>3. Análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, tendo em vista os construtos relacionados no referencial teórico.</p>
2. Quais são os atores estratégicos e parceiros das empresas estudadas?	Descritiva	Quantitativo e qualitativo	Identificação das implicações estratégicas que formam a rede de valor das empresas focais.	<p>1. Investigação documental / telematizada.</p> <p>2. Levantamento de percepções por meio de questionário estruturado.</p> <p>3. Levantamento de percepções complementares por meio de entrevistas.</p>	<p>1. Análise de conteúdo, tendo em vista os construtos relacionados no referencial teórico.</p> <p>2. Análise quantitativa, tendo em vista as respostas do questionário. Seleção, classificação e tabulação dos dados.</p> <p>3. Análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, tendo em vista os construtos relacionados no referencial teórico.</p>

continua

Questão ou Etapa Intermediária	Tipo de Pesquisa	Método	Justificativa	Coleta de Dados	Tratamento de Dados
3. A estratégia da empresa tem o potencial para capitalizar as forças constituídas pelos fatores organizacionais, reduzindo as fraquezas de modo a explorar efetivamente as oportunidades e neutralizar as ameaças, tendo em vista as suas características?	Descritiva	Qualitativo	Levantamento dos dados para a identificação das forças e fraquezas das três empresas estudadas	1. Investigação documental / telematizada. 2. Levantamento de percepções complementares por meio de entrevistas.	1. Análise de conteúdo, tendo em vista os construtos relacionados no referencial teórico. 2. Análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, tendo em vista os construtos relacionados no referencial teórico.
4. Quais são as principais alianças estratégicas firmadas com os parceiros?	Descritiva	Quantitativo e qualitativo	Identificação dos principais relacionamentos das três empresas com os diversos atores da sua indústria. Identificação das alianças estratégicas.	1. Investigação documental / telematizada. 2. Levantamento de percepções por meio de questionário estruturado. 3. Levantamento de percepções complementares por meio de entrevistas.	1. Análise de conteúdo, tendo em vista os construtos relacionados no referencial teórico. 2. Análise quantitativa, tendo em vista as respostas do questionário. Seleção, classificação e tabulação dos dados. 3. Análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, tendo em vista os construtos relacionados no referencial teórico.

continua

Questão ou Etapa Intermediária	Tipo de Pesquisa	Método	Justificativa	Coleta de Dados	Tratamento de Dados
5. Quais são as características das alianças, considerando a ego-rede das empresas analisadas?	Descritiva	Quantitativo e qualitativo	Identificação das características dos relacionamentos / alianças das empresas estudadas com os diversos atores relacionados ao seu ambiente de atuação.	1. Investigação documental / telematizada. 2. Levantamento de percepções por meio de questionário estruturado. 3. Levantamento de percepções complementares por meio de entrevistas.	1. Análise de conteúdo, tendo em vista os construtos relacionados no referencial teórico. 2. Análise quantitativa, tendo em vista as respostas do questionário. Seleção, classificação e tabulação dos dados. 3. Análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, tendo em vista os construtos relacionados no referencial teórico.
6. Considerando as alianças / redes estratégicas das empresas estudadas, quais são as suas implicações estratégicas, no nível da indústria, em termos de constituírem oportunidades e ameaças, reais e potenciais, de acordo com as suas características?	Descritiva	Quantitativo e qualitativo	Identificação das implicações estratégicas mediante análise das empresas focais.	1. Investigação documental / telematizada. 2. Levantamento de percepções por meio de questionário estruturado. 3. Levantamento de percepções complementares por meio de entrevistas.	1. Análise de conteúdo, tendo em vista os construtos relacionados no referencial teórico. 2. Análise quantitativa, tendo em vista as respostas do questionário. Seleção, classificação e tabulação dos dados. 3. Análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, tendo em vista os construtos relacionados no referencial teórico.

continua

Questão ou Etapa Intermediária	Tipo de Pesquisa	Método	Justificativa	Coleta de Dados	Tratamento de Dados
7. Qual o desempenho das empresas estudadas, tendo em vista as ferramentas metodológicas utilizadas?	Descritiva	Quantitativo	Avaliação do desempenho das empresas focais, tomando-se como base os últimos três anos	1. Investigação documental / telematizada.  2. Levantamento de percepções complementares por meio de entrevistas.	1. Apuração dos indicadores das empresas focais dos últimos três anos. 2. Tabulação de dados econômico-financeiro das empresas focais dos últimos três anos. 3. Análise de série histórica. 4. Análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, tendo em vista os construtos relacionados no referencial teórico.
8. A estratégia adotada pelas empresas estudadas teriam o potencial para explorar as oportunidades e reduzir as ameaças criadas pelos atores-chave e pelos fatores macro-ambientais, ao assumirem os seus respectivos papéis?	Descritiva	Qualitativo	Verificação das implicações estratégicas identificadas nas empresas focais.	1. Investigação documental / telematizada.  2. Levantamento de percepções complementares por meio de entrevistas.	Análise de conteúdo, mediante a avaliação dos dados obtidos através dos resultados qualitativos e quantitativos.
9. Em quanto a confrontação entre a análise "tradicional" versus a análise "relacional" agrega valor, tomando-se como referência as estratégias dominantes e o desempenho das empresas estudadas?	Descritiva e exploratória	Qualitativo	Verificação do impacto da dimensão relacional, ou seja, a sua capacidade de revelar novas implicações estratégicas, auxiliando na tomada de decisão das empresas focais.	1. Investigação documental / telematizada.  2. Levantamento de percepções por meio de questionário estruturado.  3. Levantamento de percepções complementares por meio de entrevistas.	Análise de conteúdo, mediante a avaliação dos dados obtidos através dos resultados qualitativos e quantitativos.

Tabela 12: Métodos Utilizados

### **3.7. Limitações do método**

Os resultados desta pesquisa, por se tratar de um estudo de caso, embora de casos múltiplo - três operadoras de telecomunicações - não podem ser generalizados a todo o setor. As empresas estudadas possuem peculiaridades entre si e entre as outras empresas de sua indústria, que definem suas características intrínsecas. Estas características, contudo, podem contribuir para o estudo do fenômeno proposto.

O levantamento de percepções por meio de questionário predominantemente estruturado foi realizado com base em amostragens extraídas das empresas, apresentando limitações quanto ao público-alvo. Devido ao impacto no prazo de conclusão da pesquisa e à inviabilidade operacional, a aplicação do questionário à totalidade dos funcionários da Embratel e da Vivo seria de extrema complexidade. Para evitar o prejuízo na coleta de percepções, houve a preocupação na seleção de uma população que representasse um conjunto de profissionais com atuação na estratégia das empresas analisadas. Ressalta-se a impossibilidade do levantamento de percepções através da aplicação de questionário na Oi, apesar de inúmeras tentativas do pesquisador.

Para o levantamento de percepções complementares por meio de entrevistas, a premissa descrita no parágrafo anterior também se aplica. O número de sujeitos escolhidos, ao ser ampliado, poderia proporcionar diferentes percepções das que foram coletadas neste estudo. Apesar de possuir representatividade no processo decisório e estratégico da empresa, ao se analisar todo o universo, pode ocorrer a probabilidade de obtenção de resultados diferenciados.

Ressalta-se ainda que, no momento da realização de entrevistas, sempre há limitações, uma vez que fatores exógenos podem influenciar a opinião dos participantes, como, por exemplo, o clima organizacional da empresa, o nível de pressão no trabalho, o grau de ansiedade e humor, dentre outros fatores. Além disso, há possibilidade de incompreensão das perguntas realizadas pelo entrevistador, o que pode ocasionar interpretações inadequadas e que, certamente, podem gerar distorções nos resultados. Aspectos políticos e hierárquicos podem influenciar as respostas, considerando que o assunto estudado refere-se ao tema estratégia empresarial.

Na investigação documental, constatou-se a escassez de literatura orientada às alianças e redes estratégicas no setor de telecomunicações, existindo estudos concentrados em análises de tendência do setor, com destaque para telefonia fixa e móvel. Além disso, existe a questão da confidencialidade de informações das empresas a respeito da estratégia utilizada. Neste caso, como elas são organizações de capital aberto, com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo, e com o objetivo de cumprimento às normas legais, diversas informações de caráter estratégico são disponibilizadas para domínio público, como, por exemplo, balanços patrimoniais, demonstrativos de resultado do exercício, notas explicativas e pareceres dos auditores independentes. Estas informações, além de outras pesquisadas nas fontes relacionadas nesta pesquisa, foram consideradas suficientes para a elaboração do estudo.

Outro aspecto que pode ser considerado como limitador é o fato de o pesquisador pertencer ao quadro de funcionários de uma das empresas objeto de estudo, o que pode pressupor um tratamento tendencioso dos dados e denotar a presença de um viés do próprio autor na compilação dos resultados. A adoção do distanciamento necessário à condução das entrevistas, a fim de preservar a opinião dos entrevistados, procurou contrabalançar esta limitação.

Com o objetivo de superar as limitações anteriormente descritas, a pesquisa utilizou vários instrumentos para a coleta de dados. Segundo Yin (1996), a utilização de vários instrumentos de coleta de dados possibilita a minimização de possíveis distorções, garantindo consistência para a formulação das conclusões da pesquisa. Neste estudo de casos múltiplos, foi utilizada a triangulação dos métodos, uma vez que promove maior consistência e acuracidade na conclusão em comparação com o uso de fontes distintas de coleta de dados. A Figura 8 sintetiza a triangulação de métodos empregada no estudo:

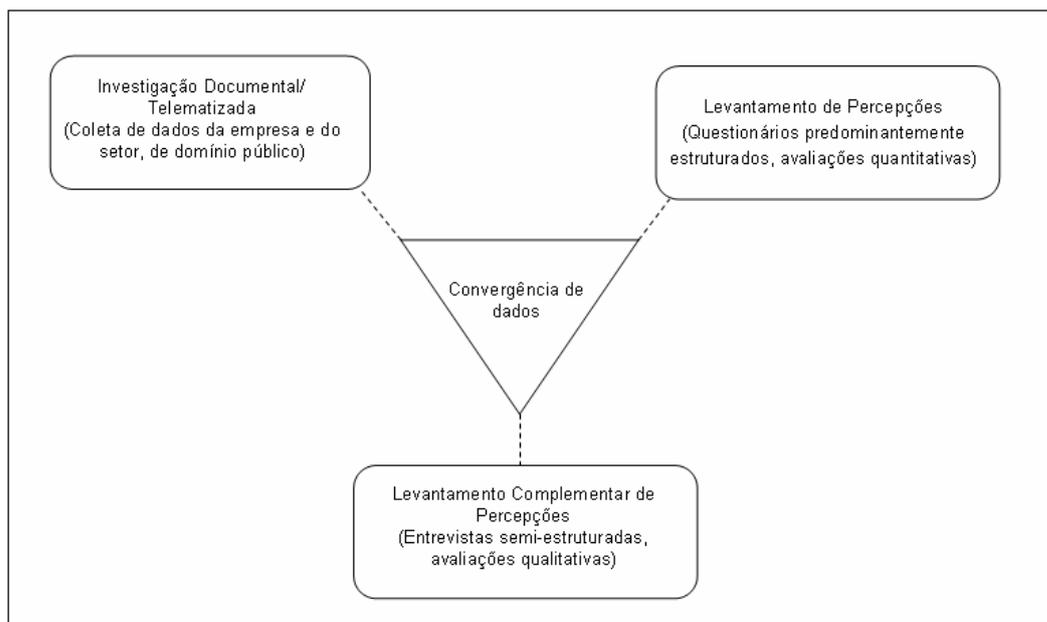


Figura 8 – Triangulação dos Métodos – Yin (1996)

O próximo capítulo apresenta os resultados da pesquisa, onde foram destacados os aspectos relacionados ao setor de telecomunicações brasileiro, informações adicionais sobre os serviços de telefonia fixa e móvel, além das estratégias das empresas estudadas.