

ABRAFIX. **Contém textos e apresentações sobre o segmento de telefonia fixa.** Disponível em: <<http://www.abrafix.org.br/>>. Acesso em: jan 2008.

ACEL. **Contém textos e apresentações sobre o segmento de telefonia celular.** Disponível em: <<http://www.acel.org.br/>>. Acesso em: jan 2008.

ALCATEL-LUCENT. **Contém textos e apresentações sobre a empresa.** Disponível em: <<http://www.alcatel-lucent.com.br/>>. Acesso em: mai 2008.

ANATEL. **Contém textos e apresentações sobre a indústria de telecomunicações brasileira.** Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/>>. Acesso em: abr 2008.

AUSTIN, J. E. **Managing in Developed Countries:** Strategic Analysis and Operating Techniques. Nova York: The Free Press, 1990.

BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage.** Prentice Hall, 2ª ed., 2001.

BASTOS, S. A. P. **A Influência dos Fatores Macro Ambientais no Desempenho de Concessões de Serviços Públicos:** Estudo de Casos da CEG e da CEG RIO. Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica. Dissertação de Mestrado, 2006.

BRANDENBURGER, A.M.; NALEBUFF, B. J. **Co-opetition,** New York: Doubleday, 1997.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Lista Qualis de Periódicos.** Disponível em: <<http://www.qualis.capes.gov.br/>>.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Creating Corporate Advantage. **Harvard Business Review**, p. 71-83, May-June 1998.

CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures. In: **Cooperative Strategies in International Business**. Lexington (MA): Lexington Books, p. 3-28, 1988.

COUTINHO, R.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. Gestão Estratégica com Responsabilidade Social: Arcabouço Analítico para Auxiliar sua Implementação em Empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, p. 75-96, 2002.

CVM. **Contém informações financeiras sobre as três operadoras de telecomunicações estudadas.** Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/>>. Acesso em: fev 2008.

DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J.; GUNTHER, R. **Wharton on Dynamic Competitive Strategy**. USA: John Wiley & Sons, 1997.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering**, Boston (MA): Harvard Business School Press, 1998.

EISENHARRDT, K. M. Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory. **Academy of Management Journal**, v. 31, n. 4, p. 737-770.

EMBRATEL. **Contém textos e apresentações sobre a empresa.**

Disponível em: <<http://www.embratel.com.br/>>. Acesso em: mai 2008.

_____. **Relatório Anual 2005**

_____. **Relatório Anual 2006**

_____. **Relatório Anual 2007**

GALASKIEWICZ, J.; ZAHEER, A. Networks of Competitive Advantage. **Research in the Sociology of Organizations**. Jai Press Inc., v. 16, p. 237-261, 1999.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisas. 3ª. ed. São Paulo: **Atlas**, 1991.

GOMES-CASSERES, B. **The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1996.

HALINEN, A.; TÖRNROOS, J. Using Case Methods in the Study of Contemporary Business Networks. **Journal of Business Research**, v. 58, p. 1285-1297.

HOFER, C.; SCHENDEL D. E. **Strategy Formulation: Analytical Concepts**. West, St. Paul, MN, 1978.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**. Editora Campus, 10ª. Ed., Rio de Janeiro, 1997.

LAVILE, C.; DIONNE, J. **A Construção do Saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

LEITE, J. C. **Alianças e Redes Estratégicas no Setor de Downstream de Petróleo no Brasil**. Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica. Dissertação de Mestrado, 2004.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. An Integrative Model for Strategic Management Analysis: Application to Organizations in Brazil. In: **Proceedings of INFORMS-KORMS 2000 Conference**, Seoul, p. 460-467, 2000.

_____. Strategic Alliances and Networks: Conceptual Tools for Strategic Assessments. **Proceedings of GBATA 2002 Conference**, 2002.

_____. et al. Website: Disponível em: <<http://www.strategy-research.com>>. Acesso em: 2007.

_____. TAVARES, M. G.. Alianças e Redes Estratégicas: As Tendências das Empresas Líderes no Brasil. **Revista do BNDES**, n. 19, jun-2003.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 6ª. Ed., editora Atlas, 1998.

MILES, R. E. et al. Organization Strategy, Structure and Process. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes – Estrutura em Cinco Configurações**. Editora Atlas, 2ª. ed., São Paulo, 2003.

_____; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

Oi. **Contém textos e apresentações sobre a empresa**. Disponível em: <<http://www.oi.com.br/>>. Acesso em: abr 2008.

_____. **Relatório Anual 2005**

_____. **Relatório Anual 2006**

_____. **Relatório Anual 2007**

OLIVEIRA, M.; MAÇADA, A. C. G.; GOLDONI, V. Análise da Aplicação do Método de Estudo de Caso na Área de Sistemas de Informação. **Anais do 30º. ENANPAD**, 2006.

OLIVEIRA, R. **O Reposicionamento Estratégico das Operadoras de Telefonia Fixa Frente à Reconfiguração da Indústria de Telecomunicações no Brasil.** Rio de Janeiro, Universidade Federal do Rio de Janeiro - COPPEAD. Dissertação de Mestrado, 2006.

PARISE, S. **The Effects of Resource Exchange and Partner Roles on Alliance Performance.** Boston: 2000. Tese de Doutorado – School of Management, Boston University, Boston (MA), 2000.

PIRES, J. C. L.; DORES, A. B. Fusões e Aquisições no Setor de Telecomunicações: Características e Enfoque Regulatório. **Revista do BNDES**, n. 14, dez 2000.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO. **Normas para Apresentação de Teses e Dissertações.** Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2001.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**, New York: The Free Press, 1980.
_____. How Competitive Forces Shape Strategy. **Harvard Business Review**, p. 137-145, Mar – Apr 1979

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Competindo pelo Futuro. **Harvard Business Review**, p. 3-8, Jul – Ago 1994.

_____.; _____. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 3-15, May – June 1989.

RITALA, P. The Ambiguous Role of Competition in Interfirm Relationships. **Proceedings of EURAM 2007 Annual Conference.** Paris, France, May 16-19, 2007.

SILVA, E. P. C. **Alianças Estratégicas na Indústria de Telecomunicações**: Um Estudo de Caso da Embratel no Mercado de Longa Distância Nacional. Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica. Dissertação de Mestrado, 2007.

TAUHATA, Tatiana. **Implicações Estratégicas das Redes de Relacionamento**: Estudo de Caso da Unidade de Minério de Ferro da Cia Vale do Rio Doce. Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica. Dissertação de Mestrado, 2002.

TELECO: **Contém textos e apresentações sobre a indústria de telecomunicações brasileira**. Disponível em:
<<http://www.teleco.com.br/>>. Acesso em: abr 2008.

TELETIME: **Contém textos e apresentações sobre a indústria de telecomunicações brasileira e tendências mundiais do mercado**. Disponível em: <<http://www.teletime.com.br/>>. Acesso em: abr 2008.

TROCCOLI, I. R. **Gerenciando Grupos Estratégicos**: Arcabouço para a Análise das Implicações Estratégicas das suas Redes de Relacionamentos. Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica. Tese de Doutorado, 2003.

TURBAN, E.; ZHOU D.; MA J. **A Group Decision Support Approach to Evaluating Journals**. University of Hong Kong, p. 31-44, apr 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 1ª ed.. São Paulo: **Atlas**, 1998

VIVO. **Contém textos e apresentações sobre a empresa**. Disponível em: <<http://www.Vivo.com.br/>>. Acesso em: 16 mar 2008.

_____. **Relatório Anual 2005**

_____. **Relatório Anual 2006**

_____. **Relatório Anual 2007**

YIN, R. K. **Case Study Research – Design and Methods**. Londres:
SAGE Publications, 1996.

8

Anexos

Anexo I: Questionário para preenchimento através de acesso à internet



Questionário de Pesquisa em Alianças e Redes Estratégicas

“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”

Objetivos:

O principal objetivo deste questionário é levantar as percepções sobre a influência das redes de relacionamento, aqui representadas por alianças inter-organizacionais de cunho estratégico e duradouro nas empresas Embratel, Oi e Vivo, de forma a obtenção de vantagem competitiva no setor de telecomunicações brasileiro.

Participantes:

Representantes das empresas estudadas, dos diversos níveis hierárquicos, que participem dos processos de tomada de decisão empresarial. Devem participar executivos de alta gerência, gerentes gerais, gerentes de divisão e de demais áreas, além de funcionários envolvidos no processo decisório.

Resultados Esperados:

Respostas que retratem de maneira fiel as percepções dos gestores das empresas pesquisadas, a respeito dos impactos das diversas alianças/redes estabelecidas por estas empresas.

Não é necessário responder a todas as perguntas. Caso você não saiba a resposta de uma determinada pergunta, pode deixá-la em branco.

Confidencialidade:

Este estudo de casos múltiplo possui objetivo e interesse estritamente acadêmicos e os dados e percepções levantados serão utilizados somente para o desenvolvimento desta pesquisa, conduzida pelo autor e pelo Departamento de Administração da PUC-RJ, sob a orientação da profa. Dra. T. Diana L. v. A. de Macedo Soares. Sob nenhuma hipótese serão divulgados ou repassados dados ou informações fornecidos pelos entrevistados, nem serão estes utilizados para outra finalidade senão a acadêmica aqui proposta. Os resultados finais desta pesquisa poderão conter fragmentos das opiniões dos respondentes. Entretanto, garantimos que a identidade dos respondentes não será revelada e não consideraremos nenhuma resposta ou comentário como posição “oficial” da empresa.

Caso tenha maior interesse no assunto, objeto de estudo, visite o site **www.strategy-research.com**

O que é desejado no final:

Que as respostas do questionário retratem de maneira fiel quais as percepções dos gestores das três empresas estudadas a respeito dos impactos das redes/alianças estratégicas estabelecidas pelas empresas. Enfatizamos que este questionário não é um teste, onde deveriam ser dadas as “respostas certas”, mas sim um instrumento de coleta de dados que tenta retratar, de forma fiel, a posição de sua empresa em relação às redes/alianças estratégicas.

Instruções para preenchimento:

- 1) Para responder às questões, assinale no espaço reservado para a mesma.
- 2) Quando for o caso, múltiplas respostas poderão ser assinaladas.
- 3) Se alguma questão não puder ser respondida por alguma razão, seja confidencialidade, falta de informação ou qualquer outra, apenas ignore-a. Solicitamos apenas que não deixe de responder às demais questões, pois toda e qualquer informação fornecida será essencial para o desenvolvimento desta pesquisa.
- 4) Caso seja de seu interesse, quaisquer informações complementares e adicionais poderão ser enviadas em anexo a este questionário.
- 5) Atenção! Algumas questões contêm instruções especiais de preenchimento.

A maioria das perguntas será feita com respostas do tipo: “Avalie a seguinte afirmação”, sendo que do lado direito de cada afirmação estarão dispostos 5 quadrados para marcar-se (com um “X”) a opção que melhor reflete a visão do pesquisado, em ordem crescente de concordância, conforme exemplo abaixo:

Exemplo de estrutura das questões:

Não se aplica	AFIRMAÇÃO	DC	D	ND NC	C	CC

Legenda:

DC	Discordo Totalmente
D	Discordo
ND/NC	Não Discordo, Nem Concordo
C	Concordo
CC	Concordo Totalmente

Estrutura do Questionário

O questionário possui 38 questões e está estruturado da seguinte forma:

- ❖ Introdução: identificação do respondente (confidencial)
- ❖ Parte 1: busca identificar a estratégia da empresa
- ❖ Parte 2: busca identificar a participação da empresa estudada em redes e alianças estratégicas
- ❖ Parte 3: visa obter mais informações sobre as redes e alianças estratégicas: estrutura, composição e modalidades.
- ❖ Parte 4: busca identificar o impacto da formação das alianças e redes estratégica na cadeia de valor genérica das empresas estudadas.

O preenchimento deste questionário deve levar cerca de 30 minutos e requer um pouco de atenção para as definições utilizadas. Agradeço muito pela disponibilização do seu tempo e colaboração.

Identificação do Respondente

Nome da Empresa:

Área:

Cargo:

Deseja receber os dados consolidados desta pesquisa?

Sim	Não
☐	☐

Em caso positivo, preencha os campos abaixo para correspondência:

Nome (opcional):

E-mail (opcional):

Endereço para correspondência (opcional):

Parte 1 – Estratégias da Empresa

1. Qual é a estratégia competitiva utilizada pela **SUA EMPRESA**, no setor de telecomunicações (marque com um **“X”** somente em uma opção) ?

Não possuímos fontes de diferenciação	Preço diferenciado (alto ou baixo)	Desenho de negócios diferente	Excelente suporte no pós-venda	Alta qualidade na prestação do serviço	Marca forte

2. Qual é o escopo de serviços vertical da **SUA EMPRESA** (marque com um **“X”** somente em uma opção) ?

Focado na distribuição e logística	Focado na comercialização e marketing	Inclui formas de verticalização em canais diretos	Inclui formas de verticalização em canais indiretos

3. Qual o Stakeholder mais privilegiado pela **SUA EMPRESA** (marque com um **“X”** somente em uma opção) ?

Privilegia o interesse dos empregados	Privilegia o interesse dos acionistas	Privilegia o interesse dos clientes	Privilegia o interesse da comunidade	Não privilegia quaisquer interesses

Parte 2 – Participação da empresa em Alianças e Redes Estratégicas

Definição:

***Alianças estratégicas** são arranjos voluntários ou parcerias entre empresas, envolvendo troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. São consideradas estratégicas quando contribuem diretamente para a vantagem competitiva da empresa.*

***Exemplos de alianças:** joint ventures, parcerias de P&D em conjunto, contratos de prestação de serviços de longo prazo, contratos de fornecimento de longo prazo etc.*

4. Avalie a seguinte afirmação: “a participação em alianças e redes é parte fundamental da estratégia das atividades de comercialização de serviços de telecomunicações pela **SUA EMPRESA.**”

Não se aplica	DC	D	ND DC	C	CC

5. Quais os fatores determinantes para o estabelecimento de alianças estratégicas na empresa em que você trabalha atualmente? Marque com um “X” **no máximo três opções:**

Acesso à gama de informações proporcionada por novos relacionamentos	
Acesso ao capital social proporcionado por novos relacionamentos	
Economias de escalas	
Aprendizagem com parceiros	
Gerenciamento de riscos	
Compartilhamento de custos	
Redução de custos de entrada em novos mercados	
Redução de custos de entrada em novos clientes	
Gerenciamento de incertezas	
Compartilhamento de recursos / competências complementares	
Estreitar relações comerciais	
Não se aplica	

Definição:

Aliança bilateral é aquela mantida entre somente duas empresas. Por exemplo, a sua empresa e um parceiro.

Aliança multilateral é aquela mantida com mais de duas empresas. Por exemplo, a sua empresa e diversos fornecedores.

“Complementor” é definido como aquele participante ou ator que fornece um produto ou serviço que constitui um complemento tal que, quando associado ao seu produto, tornam-no mais valioso a seus clientes. Ex.: na indústria de informática, a venda de microcomputadores pessoais é um “complementor” para as vendas de software, ou seja, quando a Dell vende microcomputadores, a Microsoft se beneficia, pois os seus softwares são vendidos também.

Tipos de Alianças

6. As alianças estratégicas que SUA EMPRESA participa são tipicamente (marque com um **“X”** somente em uma opção):

Bilaterais	
Multilaterais	
Ambos	
Não participa de alianças	

7. Caso a sua resposta tenha sido **alianças estratégicas multilaterais**, quais são os principais participantes destas alianças?

Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	Complementors

Outros – especificar:

9. Selecione os três principais tipos de alianças mais utilizados pela SUA EMPRESA, com cada tipo de parceiro abaixo (marque três “X” para cada Tipo de Parceiro):

Tipo de Aliança/ Tipo de Parceiro	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	Complementores
Fusões e Aquisições						
Joint Ventures						
Participação Acionária Cruzada						
Investimento Acionário Minoritário						
Acordo/ Contrato de Fornecimento de Longo Prazo						
Pesquisa e Desenvolvimento em Conjunto						
Desenvolvimento / Co-produção						
Comercialização / Marketing em Conjunto						
Licenciamento de Patente ou Know-How						
Acordo/ Contrato de P&D						

Acordo/ Contrato de Forneciment o de Outros Produtos						
Acordo/ Contrato de Prestação de Serviços						
Acordo/ Contrato de Forneciment o Spot ou Curto Prazo						

Redes Estratégicas

Definição:

Redes Estratégicas são um conjunto de relacionamentos da empresa, tanto horizontais como verticais, com outras organizações – fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades – incluindo relações que atravessam as fronteiras de indústrias e países. São compostas de laços inter-organizacionais duradouros (no caso desta pesquisa, designados de aliança), de significado estratégico, ou seja, que contribuam para a vantagem competitiva da empresa.

10. Considerando a definição de redes estratégicas acima, avalie cada uma das seguintes afirmações:

Não se aplica	AFIRMAÇÃO	DC	D	ND NC	C	CC
	1. “A inserção da sua empresa em redes de relacionamento (envolvendo entidades tais como fornecedores, clientes, <i>complementors</i> etc.) tem impacto em sua estratégia e no desempenho global da empresa.”					

	2. “A participação da sua empresa em redes estratégicas e não apenas em uma aliança, pode constituir/ representar maiores oportunidades potenciais/ reais.”					
	3. “A participação da sua empresa em redes estratégicas e não apenas em uma aliança, pode constituir/ representar maiores ameaças potenciais/ reais.”					
	4. “A sua empresa em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, não constitui nem representa maiores oportunidades ou ameaças.”					
	5. “A existência de grande quantidade de relações entre os componentes da rede de valor constitui uma forte barreira à entrada de novos participantes da indústria de telecomunicações.”					

Definição:

Redes de Valor: rede constituída pela empresa (ou indústria) focal, seus complementares, competidores, fornecedores e outros. Esta rede funciona como “mapa esquemático”, que representa todos os participantes do ambiente de negócios e as interdependências entre eles.

Definem-se **oportunidades** como potenciais de ganhos proporcionados por fatores macroambientais ou estruturais da indústria, externos à empresa (por exemplo: políticos, econômicos, sociais) e **ameaças** como potenciais de perdas, riscos ou mudanças desfavoráveis decorrentes dos mesmos fatores.

11. Avalie esta afirmação:

“A inserção da SUA EMPRESA em redes/alianças estratégicas é importante para a estratégia da empresa.”

Não se aplica	DC	D	ND DC	C	CC

Caso concorde com esta afirmação, quais são os principais parceiros da SUA EMPRESA nessas alianças?

Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	Complementos

12. Avalie esta afirmação:

“As alianças estratégicas estão mudando a intensidade (para maior ou para menor) da competição no mercado de telecomunicações .”

Não se aplica	DC	D	ND DC	C	CC

13. Caso você concorde com a afirmação acima, em que sentido você vê essas mudanças?

Parte 3: Estrutura das Redes / Alianças

Definição:

Escopo refere-se à amplitude ou alvo ou abrangência da aliança/rede em termos de mercado geográfico, grupos de clientes ou segmento de mercado. Quanto mais focada ou específica for a aliança/rede, mais restrito é o seu escopo.

14. Quanto ao escopo (amplitude e número de alianças), as redes estabelecidas da SUA EMPRESA são (marque apenas uma opção para cada Tipo de Parceiro):

Classificação			
Tipo de Parceiro	Amplas (muitas alianças)	Restritas (poucas alianças)	Não se aplica
Clientes			
Fornecedores			
Concorrentes			
Substitutos			
<i>Complementors</i>			
Novos Entrantes			

15. Quanto ao escopo geográfico, as redes estratégicas são (marque apenas uma opção para cada Tipo de Parceiro):

Classificação				
Tipo de Parceiro	Locais	Regionais	Globais	Não se aplica
Clientes				
Fornecedores				
Concorrentes				
Substitutos				
<i>Complementors</i>				
Novos Entrantes				

Definição:

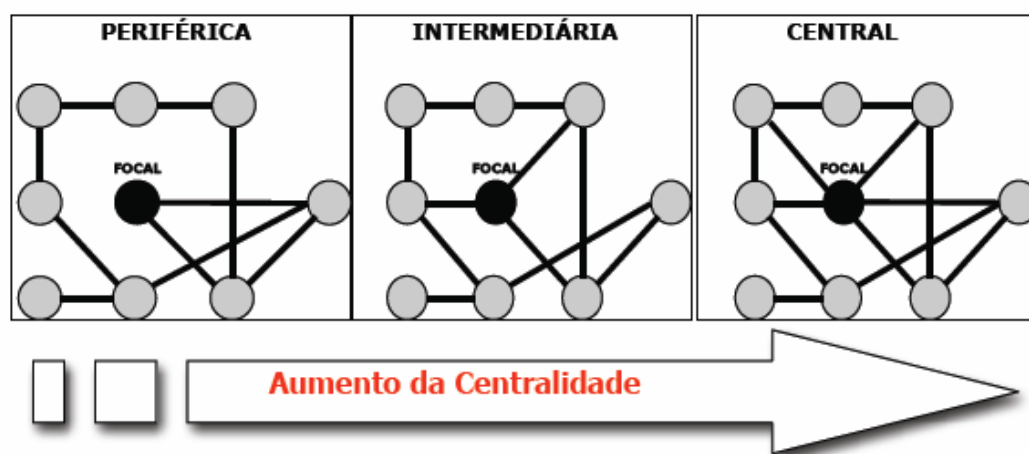
Redes de Valor: rede constituída pela empresa (ou indústria) focal, seus complementares, competidores, fornecedores e outros. Esta rede funciona como “mapa esquemático”, que representa todos os participantes do ambiente de negócios e as interdependências entre eles.

Exemplo de rede de valor de uma operadora de telecomunicações:

Clientes	Clientes residenciais; clientes corporativos: PEMES (Pequenas e Médias Empresas), grandes empresas, provedores; governos.
Fornecedores	Fornecedores de equipamentos de infra-estrutura de rede; hardware e comunicação de dados; software de gestão e processos operacionais (ex: faturamento); consultorias.
<i>Complementors</i>	Empresas agregam serviços aos das operadoras de telecomunicações. Ex: NET e Embratel
Substitutos	Novas empresas que não são operadoras de telecomunicações e que oferecem serviços de comunicação aos clientes. Ex: Skype, com a oferta de serviço Voip.
Entidades de classe	Sindicatos dos trabalhadores (Ex: Sinttel)
Entidades governamentais e supra governo	Anatel, Ministério das Comunicações, Cade, Secretaria de Acompanhamento Econômico.
Órgãos / fontes de financiamento	BNDES, Banco do Brasil, bancos comerciais privados etc.

Definição:

A **centralidade** é caracterizada pela posição relativa da empresa focal (SUA EMPRESA) em relação aos demais componentes da rede. Quanto maior for o relacionamento inter-firma da empresa focal (SUA EMPRESA) com os demais membros da rede, maior é sua centralidade. As figuras abaixo ilustram a classificação de centralidade da empresa focal (em preto):



16. Comparando os seus concorrentes, classifique a posição de centralidade da sua empresa, ou seja, o quanto ela tem o maior número de alianças estratégicas nos setores/grupos

. ... do setor de **telecomunicações** do Brasil

Central	Intermediária	Periférica

17. Avalie a afirmação: “a SUA EMPRESA procura estabelecer relacionamentos para ocupar uma posição central no contexto...”

Não se aplica	AFIRMAÇÃO	DC	D	ND NC	C	CC
	a. ... da rede de valor das empresas de telecomunicações brasileiras					
	b. ... dos blocos estratégicos que estão se formando, unindo as maiores empresas de telecomunicações.					

Definição:

Orifícios são constituídos quando duas indústrias (ou empresas) diferentes são conectadas apenas por meio de uma terceira indústria (ou empresa) que funciona como um intermediário na transação. Ex: uma empresa corretora de seguros funciona em um orifício estrutural da indústria de seguros, pois intermedia as transações entre as seguradoras e os seus

clientes, dando credibilidade às operações de seguros, tanto para as empresas de seguros quanto para os seus clientes.

18. É possível identificar “**orifícios**” na rede de valor da **indústria de telecomunicações**?

Sim	Não

19. Em caso positivo, quais seriam as indústrias conectadas? Cite os principais exemplos.

20. No contexto de redes estratégicas, empresas ou indústrias que compartilham os mesmos clientes são chamadas de **equivalentes**. Por exemplo, os fornecedores de auto-peças e de pneus podem ser considerados equivalentes, pois fornecem produtos às montadoras de automóveis. Avalie a seguinte afirmação, com relação aos usuários de serviços de telecomunicações:

Não se aplica	AFIRMAÇÃO	DC	D	ND NC	C	CC
	a. “As operadoras de telecomunicações e os provedores de internet podem ser considerados equivalentes, pois fornecem comunicação de dados para pessoas física e jurídica.”					
	b. “As operadoras de telefonia fixa e telefonia móvel podem ser consideradas equivalentes, pois fornecem comunicação de voz e dados para pessoas física e jurídica.”					

21. É possível identificar outros casos de equivalência nesta indústria?

Sim	Não

22. Em caso positivo, quais? Cite os principais exemplos e eventuais implicações que podem decorrer.

23. Com relação às perguntas seguintes, avalie a seguinte afirmação: “a formação de alianças/redes da SUA EMPRESA com indústrias/empresas equivalentes (que possuem os mesmos clientes no setor de telecomunicações) no sentido de agregar valor aos produtos e serviços oferecidos aos clientes pode ter impacto positivo...”:

Não se aplica	AFIRMAÇÃO	DC	D	ND NC	C	CC
	a. ... na vantagem competitiva da indústria/empresa de telecomunicações”.					
	b. ... na imagem da SUA EMPRESA frente aos seus clientes”.					
	c. ... na percepção de valor do produto/serviço por parte do cliente”.					
	d. ... na fidelização do cliente”.					
	e. ... no desempenho global da SUA EMPRESA”.					

Composição das Redes/Alianças

24. No tocante à composição das redes/alianças estratégicas da qual a SUA EMPRESA participa, para cada um dos atores em sua arena competitiva, avalie as seguintes afirmações: “na prática, a SUA EMPRESA **busca estabelecer alianças/redes com:**

Não se aplica	AFIRMAÇÃO	DC	D	ND NC	C	CC
	a. ... seus clientes-chave ”.					
	b. ... seus fornecedores-chave ”.					
	c. ... seus concorrentes-chave ”.					
	d. ... seus complementors ”.					
	e. ... seus substitutos ”.					
	f. ... seus novos entrantes na indústria ”.					

Definições:

Clientes-chave: empresas ou grupos que possuem consumo significativo de serviços de telecomunicações, liderança nos mercados onde atuam, vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, e/ou boas perspectivas no longo prazo em termos de crescimento e competitividade.

Fornecedores-chave: empresas que fornecem insumos ou serviços a SUA EMPRESA, os quais representam grande parcela do custo e/ou que são únicas opções de fornecimento.

Concorrentes-chave: empresas que concorrem com a SUA EMPRESA nos mesmos mercados com produtos semelhantes, poder de barganha equivalente ou market-share da mesma ordem de grandeza. São aqueles que exercem as maiores pressões de concorrência.

Observação: o termo em inglês “complementor” é definido como aquele participante ou ator que fornece um produto ou serviço que constitui um complemento tal que, quando associado a seu produto, torna-o mais valioso a seus clientes. E também quando é mais atrativo ao fornecedor, provê recursos à empresa e a ele também.

25 Na sua opinião, como parte da sua estratégia, a SUA EMPRESA deveria estabelecer sistematicamente alianças/redes estratégicas com ...:

Não se aplica	AFIRMAÇÃO	DC	D	ND NC	C	CC
	a. ... seus clientes-chave ".					
	b. ... seus fornecedores-chave ".					
	c. ... seus concorrentes-chave ".					
	d. ... seus complementors ".					
	e. ... seus substitutos ".					
	f. ... seus novos entrantes na indústria ".					

26. Avalie as seguintes informações:

Não se aplica	AFIRMAÇÃO	DC	D	ND NC	C	CC
	g. ... Na sua opinião, como parte da sua estratégia, a SUA EMPRESA deveria estabelecer alianças/redes estratégicas com seus concorrentes visando atenuar o grau de acirramento da competição".					
	h. ... A SUA EMPRESA procura identificar os clientes-chave com os quais deseja estabelecer relacionamentos de longo prazo".					
	i. ... A SUA EMPRESA procura ativamente estabelecer e fortalecer os relacionamentos de longo prazo com clientes-chave".					

Definição:

Recursos-chave são aqueles recursos ou competências empresariais complementares, valiosos, inimitáveis e sem substituição, relevantes para o atendimento dos objetivos empresariais da SUA EMPRESA, trazidos para a SUA EMPRESA por meio das alianças/redes.

27. Classifique o **tipo** do(s) recurso(s)-chave que a SUA EMPRESA busca em parceiros por meio de alianças/redes estratégicas (marque somente os **principais** para cada categoria de parceiro):

Tipo/ Categoria	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	Complementors
Capital Social						
Capital Informacional						
Recursos Físicos						
Recursos Financeiros						
Recursos Tecnológicos						
Talentos e Habilidades						
Inovação						

28. Classifique o conteúdo dos recursos-chave de cada um dos parceiros com os quais a SUA EMPRESA estabelece alianças/redes estratégicas (marque somente **uma resposta por tipo de parceiro**):

Tipo de Parceiro/ Conteúdo	Conteúdo dos Recursos-Chave			
	Abundante	Mediano	Restrito	Não se aplica
Clientes				
Fornecedores				
Concorrentes				
Substitutos				
Complementors				
Novos Entrantes				

29. Classifique o volume dos recursos-chave de cada um dos parceiros com os quais a SUA EMPRESA estabelece alianças/redes estratégicas (marque somente **uma resposta por tipo de parceiro**):

	Volume dos Recursos-Chave			
Tipo de Parceiro/Conteúdo	Ilimitado	Satisfatório	Insuficiente	Não se aplica
Clientes				
Fornecedores				
Concorrentes				
Substitutos				
<i>Complementors</i>				
Novos Entrantes				

30. Classifique o acesso da SUA EMPRESA aos recursos-chave dos clientes com os quais a SUA EMPRESA estabelece alianças/redes estratégicas.

	Acesso aos Recursos-Chave		
Tipo de Parceiro/Conteúdo	Difícil	Fácil	Não se aplica
Clientes			
Fornecedores			
Concorrentes			
Substitutos			
<i>Complementors</i>			
Novos Entrantes			

Conteúdo Relacional das Redes/Alianças ou Tipos de Laço

31. Avalie a **força das conexões** (ou grau de comprometimento e formalização contratual) entre a SUA EMPRESA e seus parceiros nas principais alianças estratégicas com (marque somente **uma opção para cada tipo de parceiro**):

Tipo de Parceiro/ Conteúdo	Força das Conexões			
	Fraca	Média	Forte	Não se aplica
Clientes				
Fornecedores				
Concorrentes				
Substitutos				
Complementors				
Novos Entrantes				

*Obs: A **força das conexões** pode ser entendida como uma dificuldade de rompimento da aliança, o grau de comprometimento entre os parceiros, durabilidade da aliança ou dificuldade de substituição do parceiro por outro, devido ao tipo de contrato ou acordo entre as partes.*

32. De um modo geral, a natureza das principais alianças estratégicas estabelecidas pela sua empresa é vista como (marque somente **uma opção para cada tipo de parceiro**):

Tipo de Parceiro/ Conteúdo	Acesso aos Recursos-Chave		
	Colaborativa	Oportunística	Não se aplica
Clientes			
Fornecedores			
Concorrentes			
Substitutos			
Complementors			
Novos Entrantes			

Obs: A natureza das alianças pode ser caracterizada como **oportunistica** quando apresenta componentes de rivalidade ou de vantagem desproporcional para alguns dos parceiros, e **colaborativa** quando apresenta equilíbrio de forças entre os parceiros.

33. Como você avalia o efeito das alianças/redes estratégicas sobre o setor de telecomunicações?

Efeitos no Setor	Classificação		
	Aumenta	Diminui	Não tem efeito
Barreiras de Entrada do setor (investimento em infra-estrutura, marketing, aprendizado etc.)			
Poder de Barganha dos Fornecedores (fornecedores de equipamentos de telecomunicações, hardwares e softwares)			
Poder de Barganha dos Clientes (residenciais; corporativos – PEMES, grandes empresas; governo etc.)			
Grau de Rivalidade entre os Concorrentes Tradicionais			
Capacidade do Setor de Telecomunicações de Evitar os Substitutos (ex: Skype)			
Novos Entrantes (novas empresas que desejam ingressar no mercado. Ex: espelinhos)			

Gerenciamento das Redes / Alianças

34. A SUA EMPRESA possui indicadores de desempenho para medir o quanto a(s) aliança(s) estratégica(s) têm contribuído para o desempenho global da empresa?

Sim	Não

35. Na sua opinião, esses indicadores se mostram adequados?

Sim	Não

36. Por quê?

37. Quais os indicadores de desempenho têm sido utilizados pela SUA EMPRESA para medir o quanto a(s) aliança(s) estratégica(s) tem contribuído para o seu desempenho global?

Indicadores de Desempenho						
Não utilizamos indicadores de desempenho	Financeiros	Operacionais	Satisfação dos Clientes	Inovação	Capital Social	Capital Informacional

38. Ao estabelecer suas alianças estratégicas, quais dentre os critérios citados abaixo são utilizados pela SUA EMPRESA para buscar compatibilidade entre ela própria e os seus parceiros?

Estratégia Operacional	Cultura Corporativa	Estilo Gerencial	Complementaridade de Recursos	Nível de Aceitação dos Clientes

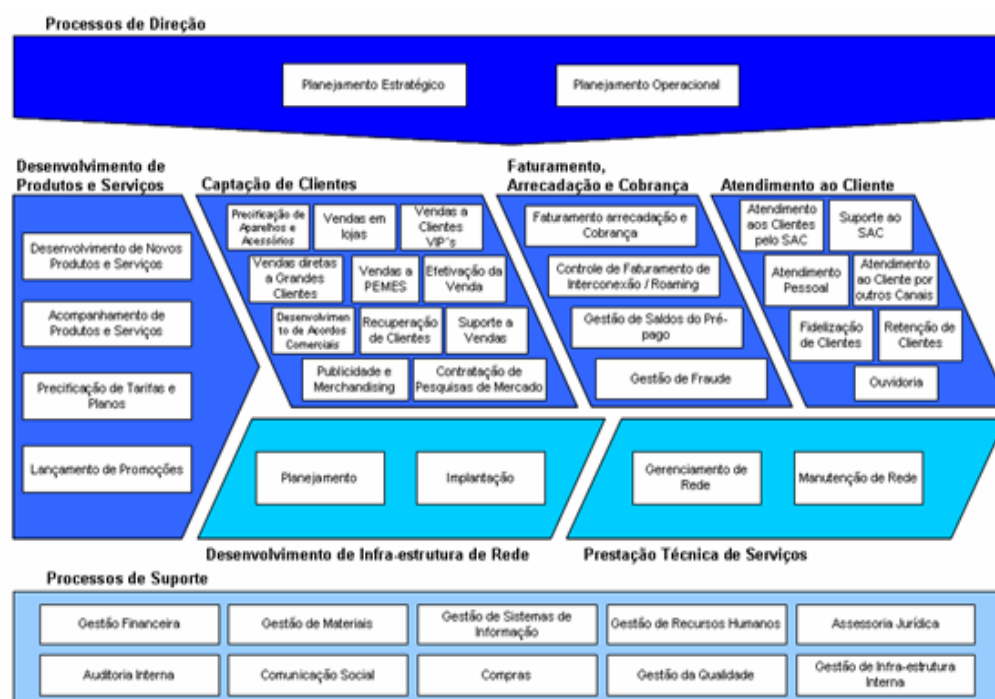
Outros:

39. Considerando a cadeia de valor genérica de uma empresa de telecomunicações, as alianças/redes estratégicas estabelecidas pela SUA EMPRESA exercem maior impacto em qual(is) processo(s)?

Direção	
Desenvolvimento de produtos e serviços	
Captação de clientes	
Faturamento, Arrecadação e Cobrança	
Atendimento ao cliente	
Desenvolvimento de infra-estrutura de rede	
Prestação técnica de serviços	
Suporte	
Não se aplica	

40. Espaço reservado para seus **comentários**, caso seja do seu interesse:

Obs: A Cadeia de Valor de uma operadora de telecomunicações



Cadeia de Valor Adaptada para o Setor de Telecomunicações

Muito obrigado pelo seu tempo e colaboração !!!!!

Anexo II: Roteiro das entrevistas realizadas com os executivos da Embratel, Oi e Vivo:

I Como vê a indústria das telecomunicações no Brasil?

II. Tendo em vista o cenário atual na indústria de telecomunicações, como percebe a sua empresa com relação aos seguintes aspectos:

1. Organização Hard

Estrutura organizacional ? Flexível, horizontalizada, com elevado grau de descentralização do poder?

Processos? Estão mapeados/documentados? Existe interfuncionalidade?

Sistemas Gerenciais? Integrados pelos processos interfuncionais da organização, com foco orientado ao cliente? Possibilidade de medição do desempenho dos processos?

Equipes? Multifuncionais, interfuncionais e com um alto grau de motivação?

Sistemas de reconhecimento e recompensa? (Sistema de avaliação de desempenho dos funcionários integrados com os sistemas gerenciais de medição de desempenho dos processos / indicadores estratégicos.)

Sistemas educacionais? (Sistema de educação continuada ampliado a todos os funcionários da empresa para o desenvolvimento das competências necessárias à operacionalização e gestão dos processos organizacionais. No caso do setor de telecomunicações, ressalta-se a importância dos processos técnicos, relacionados à engenharia e gerenciamento de rede).

2. Organização Soft

Cultura Organizacional? Cultura orientada para a melhoria da performance organizacional, com foco nos clientes e demais stakeholders?

Estilo de liderança? Comprometimento da gerência com a estratégia da empresa, alocando os recursos necessários ao atingimento dos objetivos estratégicos?

Comunicação informal? Extensiva e interfuncional, com vistas ao alcance das metas e diretrizes estratégicas da empresa?

Código de ética? Orientação dos funcionários voltada para os valores éticos internos da empresa, segundo as normas e políticas pré-estabelecidas?

3. Tecnologia Hard

Tecnologia da Informação? Sistemas automatizados integrados, abrangendo todos os níveis decisórios?

4. Tecnologia Soft

Metodologias? Metodologias de gestão, de projetos e programa de desenvolvimento / melhoria dos processos?

Inovação? Novas soluções de voz e dados para os clientes, novas metodologias gerenciais de processos, novas formas de atendimento ao cliente (desenvolvimento de novos canais de comunicação)?

5. Físicos

Infra-estrutura? Instalações, equipamentos e sistemas de controle que possibilitam a prestação de serviços de telecomunicações, além da realização das atividades de retaguarda, inerentes às empresas do setor, como por exemplo: treinamento, gestão financeira, jurídica e regulatória, dentre outras?

6. Pessoas

Talentos e competências? Experiência, habilidades e conhecimento para a realização das rotinas operacionais, além de potencial para a aquisição de competências necessárias ao desenvolvimento de novas práticas e metodologias, objetivando o aprimoramento dos processos e desenvolvimento do portfólio de soluções?

7. Performance (variáveis intangíveis)

Índice de satisfação dos stakeholders (clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, comunidade)?

Reputação quanto à responsabilidade social?

Reputação quanto ao atendimento às questões ambientais e regulatórias?

8. Como você avalia a importância das alianças estratégicas, tomando-se como base o cenário atual das telecomunicações?
9. Existem mecanismos de governança das alianças da sua empresa? Como sabe se a aliança é eficaz / eficiente ?

Anexo III: Roteiro da entrevista realizada com o executivo da Alcatel-Lucent:

1. Como vê a indústria das telecomunicações no Brasil?
2. A Alcatel-Lucent tem em sua carteira de clientes a Embratel, Oi e Vivo?
3. Caso positivo, quais são as principais alianças estratégicas com estes clientes?
4. Quais são os principais produtos comercializados para estas empresas?
5. Existem parcerias para a comercialização exclusiva de produtos com estas empresas?
6. Como você avalia a importância das alianças estratégicas, tomando-se como base o cenário atual das telecomunicações?
7. Existem mecanismos de governança das alianças da sua empresa com os fornecedores? Como sabe se a aliança é eficaz / eficiente com os seus clientes?
8. Existem oportunidades para a melhoria das alianças entre a Alcatel-Lucent e as três empresas? Existem ameaças?
9. Na sua percepção, quais os pontos fortes e fracos da Alcatel-Lucent ?