

BUSINESS NETWORK IN TELECOM COMPANIES: THE ALGAR CASE

Patricia Viveiros de Castro Krakauer (Universidade de São Paulo) - patriciakrakauer@usp.br

Jaercio Alex Silva Barbosa (Universidade de São Paulo) - jaercio@usp.br

Rita de Cácia Rodrigues de Oliveira Knop (Universidade de São Paulo) -

ritarodriguesknop@gmail.com

This study seeks to understand the thematic about network of business telecommunications companies and has Algar Telecom as its object of study, which stands out for being one of the most innovative companies in its industry. We sought to investigate what level of intensity of Algar Telecom's network business from the fundamentals of Zicarelli *et al.* (2008). The methodology used was descriptive, qualitative, using the case study method. The analysis of the case showed that the business network of Algar Telecom has low intensity in the networks studied: six fundamentals were observed, two with greater intensity. This paper extends the knowledge on the subject of business networks by studying the telecommunications industry still little explored in the national and international literature. May contribute to telecom companies, embedded in a highly competitive environment, which should be aware of the impact of structuring networks in their business.

Keywords: Business Networking - Telecommunications – Fundamentals

REDE DE NEGÓCIOS EM EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES: O CASO ALGAR

O presente estudo procura entender a temática de rede de negócios em empresas de telecomunicações e tem como objeto de estudo a Algar Telecom, que se destaca por ser uma das empresas mais inovadoras no setor. Buscou-se investigar qual o nível de intensidade da rede de negócios da Algar Telecom a partir dos fundamentos de Zicarelli *et al.* (2008). A metodologia utilizada foi descritiva, qualitativa, optando-se pelo método de estudo de caso. A análise do caso demonstrou que a rede de negócios da Algar Telecom tem baixa intensidade nas redes estudadas: foram observados 6 fundamentos, sendo que 2 com maior intensidade. Este artigo amplia o conhecimento sobre a temática de redes de negócios ao estudar o setor de telecomunicações ainda pouco explorado na literatura nacional e internacional. Poderá contribuir para que empresas de telecomunicações, inseridas em um ambiente altamente competitivo, estejam atentas ao impacto da estruturação de redes em seus negócios.

Palavras-Chave: Rede de Negócios – Telecomunicações – Fundamentos

1. Introdução

Nas últimas décadas a sociedade tem observado um incremento significativo na sua capacidade de comunicação. Além de crescer, as telecomunicações tem se popularizado nos últimos anos, favorecendo tanto a sociedade de uma forma geral quanto à economia e o crescimento das empresas inseridas no setor de tecnologia da informação e comunicação (TIC).

Dados do The World Bank Group (2012) revelam que o número de telefones celulares no mundo ao final de 2011 ultrapassou 6 bilhões de unidades, e o número de usuários de internet já são mais de 2,5 bilhões. A incorporação da internet e do telefone celular no dia a dia das empresas e pessoas introduziu novos elementos de competitividade, permitindo a criação de inovadoras formas de relacionamento, novos serviços e diferentes maneiras de fazer negócios.

Tal expansão favorece o desenvolvimento econômico não apenas do setor telecomunicações, na medida em que os efeitos da introdução de novas tecnologias podem ser observados em diversos outros setores, como o da saúde e o da educação. Recentes pesquisas, como as de Tigre (2010) e The World Bank Group (2012), mostram que investimentos em comunicação e tecnologia estão diretamente associados aos principais benefícios econômicos como alta produtividade, baixo custo, novas oportunidades na economia, geração de empregos, inovação e crescimento de mercado.

No Brasil tal cenário não é diferente e o setor de telecomunicações também tem se mostrado estratégico para impulsionar a economia. A relevância do setor no Brasil pode ser observada em função dos investimentos feitos nos últimos 10 anos, bem como o crescimento do número de clientes e da utilização de serviços. Segundo a pesquisa da GSM Association (GSMA, 2012) a previsão para 2016 é que existam mais de 75 milhões de *smartphones* no país, sendo que os serviços móveis podem ser considerados como fundamentais para a transformação socioeconômica que se observa no Brasil nos últimos anos ao transformar a comunicação de indivíduos e empresas, além de favorecer a empregabilidade que é alta no setor: aproximadamente 250.000 funcionários.

Apesar de tais constatações de sucesso, a mesma pesquisa (*Ibid.*) alerta para as dificuldades que enfrenta o setor, com relação às restrições impostas e burocracia que dificultam o investimento e, conseqüentemente, a competitividade das empresas de telecomunicações. Em um ambiente de grandes transformações no mercado de TIC as empresas que participam desta indústria passam por grandes desafios, sendo que os principais estão relacionados ao ambiente altamente competitivo, com poucos e fortes *players*, e a existência de empresas de menor porte que vem conquistando também o seu espaço.

Tais desafios demandam novas estratégias organizacionais que permitam responder as diversas pressões competitivas. A potencialização das redes de negócios dentro do setor de telecomunicações pode ser uma das respostas estratégicas para que as empresas possam desenvolver diferenciais competitivos para enfrentar as questões colocadas. Inclusive é ressaltado pela Agencia Nacional de Telecomunicações (ANATEL, 2012) a proeminente formação de alianças estratégicas no setor entre grupos empresarias de grande porte.

Neste contexto, o presente estudo selecionou como objeto de pesquisa a empresa Algar Telecom, que se destaca no setor de telecomunicações por ser uma das empresas mais inovadoras e rentáveis, e buscou investigar: Qual o nível de intensidade da rede de negócios da Algar Telecom? Com a pesquisa objetiva-se principalmente a verificação de quais fundamentos de Zaccarelli *et al.* (2008) são aplicáveis à rede da Algar Telecom e com que intensidade.

Considerando a importância que a constituição de redes de negócios tem para a competitividade empresarial, considera-se que a análise proposta contribui tanto academicamente quanto para a prática empresarial: por um lado amplia o conhecimento sobre a temática uma vez que são poucos os artigos publicados conforme pesquisa realizada na base de dados Web of Science e SPELL, por outro, poderá contribuir com empresas de telecomunicações inseridas em um ambiente volátil e altamente competitivo, sendo que a constituição em redes de negócios poderá contribuir para a geração de diferenciais competitivos que venham ao encontro da dinamicidade e da necessidade de capital intensivo exigido pelo setor.

2. Fundamentação Teórica

Considerou-se a fundamentação teórica como o alicerce para a estruturação da pesquisa de campo, pesquisando-se sobre rede de negócios e empresas de telecomunicações.

2.1 Rede de Negócios e os fundamentos de Zaccarelli *et al.* (2008)

As especificidades de rede de negócios (RN) como fidelização, parceria e cooperação permitem que as empresas organizadas em rede possam atuar de forma mais competitiva nos mercados contemporâneos. Porter (1986), já na década de 80, considerava que o desenvolvimento da rede de negócios em si afeta todas as empresas envolvidas na rede, o que pode modificar a competitividade da indústria. A isto Zaccarelli *et al.* (2008, p. 08) acrescentam que “quanto mais evoluída for uma rede de negócios maior será o seu poder competitivo”.

A participação em rede de negócios favorece também a inovação. Domazet e Saric (2009) comentam que empresas de menor porte da área de telefonia celular organizadas em redes conseguem ter uma comunicação mais inovativa, além de possuir um *share* mais significativo no mercado europeu, conseguir influenciar a decisão de compra do consumidor e desenvolver estratégias mais competitivas.

Sobre competitividade, Dutra, Zaccarelli e Santos (2008) consideram ser a constatação de que a vantagem competitiva de empresas organizadas em rede é mais facilmente alcançada uma premissa básica para a constituição de uma RN, conquistada através da sinergia entre as empresas e facilitada por novas tecnológicas que possibilitam maior comunicação entre pessoas e organizações, além da abertura mercadológica.

Rede de negócios, entendida no presente estudo pela definição de Boaventura e Siqueira (2008) como um conjunto de empresas cuja fidelização nos negócios se encontra em um grau tal que permite a identificação do agrupamento, já existiam desde a época da Companhia das Índias Ocidentais, e podem ser exemplificadas, segundo os mesmos

autores citado acima, através das empresas de *agribusiness* existentes no mundo todo, das *keiretsu* japonesas ou das *chaebol* coreanas - LG, a Daewoo ou a Samsung. A estas, Zaccarelli *et al.* (2008) acrescentam a rede da Toyota e a General Motors.

Várias são as características de redes de negócios citadas na literatura e tais definições dependem da abordagem que se adota para estudá-las, conforme Dutra, Zaccarelli e Santos (2008), que apresentam um quadro conceitual a partir da análise de trabalhos de Castells (1999), Human e Provan (1997), Oliver e Ebers (1998) e Marcon e Moinet (2001). Nesse quadro os autores determinam oito características que se destacam e convergem em tais abordagens: compartilhamento de recursos, práticas informais ou regras, competências sinérgicas ou complementares, reciprocidade, aprendizagem ou co-evolução, poder de troca, posição ou espaço ocupado na rede e alinhamento da proposta de valor.

A fidelização surge como uma variável que se apoia na racionalidade estratégica, buscando no seu cerne compreender a competitividade a partir do entendimento de que a sinergia, a complementariedade e a entrega de valor são fundamentais para o desenvolvimento de vantagens competitivas (DUTRA; ZACCARELLI; SANTOS, 2008).

Zaccarelli *et al.* (2008, p. 23) acreditam que compreender uma rede de negócios está além do entendimento de processos de fidelização e elaboraram um quadro referencial de fundamentos que “se constituem em evidências observáveis da vantagem competitiva do sistema supra empresarial”.

Optou-se no presente estudo por utilizar o modelo proposto por Zaccarelli *et al.* (2008) por apresentar um quadro consistente com as pesquisas até então realizadas e por apresentar (p. 200) alternativas de métricas para a análise de redes a partir do conjunto de fundamentos propostos. Dessa forma, apresentam-se no Quadro 1 tais fundamentos e sua respectiva descrição.

Para os fundamentos apresentados no Quadro 1 são considerados dois grupos: (1) os cinco primeiros fundamentos podem existir em redes que funcionem por auto-organização, mas com uma dinâmica ineficiente, e (2) para os últimos cinco fundamentos é fundamental a existência de governança, de forma a garantir a “continuidade efetiva do movimento evolucionário” da rede (ZACCARELLI *et al.* 2008, p. 106).

Quadro 1: Descrição e métricas dos fundamentos

	FUNDAMENTO	DESCRIÇÃO
1	Fidelização	Proximidade entre cliente e fornecedor, podendo ser medida através do nível de relacionamento existente entre as empresas.
2	Compra direta de insumos	Relação imediata entre usuários e produtores de um determinado produto, sendo a métrica sugerida o número de intermediários em relação ao número total de empresas
3	Abrangência de negócios	Nível de incorporação de processos e operações de negócios, compreendendo o conjunto de transformações integradas demandadas para a oferta de produtos.
4	Especialização das empresas	Análise das composições de eficiências apresentadas pelos negócios que compõe a rede.
5	Agilidade na substituição de empresas	Diz respeito a rapidez/prontidão de afastamento de um negócio deficiente e da recomposição da rede.
6	Homogeneidade	Está relacionada a intensidade de fluxos físicos e lógicos da rede, medida pelo grau de variação de estoques ou de amplificação no tempo.
7	Introdução de inovações	Indica a capacidade e orientação para a introdução de inovações na rede de negócios.
8	Aperfeiçoamento	Introdução de novas tecnologias: aperfeiçoamento, identificação e adoção de novas tecnologias pelo agrupamento.
9	Compartilhamento	Relacionado ao compartilhamento de investimentos, riscos e lucros, sendo um indicador da intensidade de colaboração e integração entre negócios de uma rede, sugerindo o grau de desenvolvimento conjunto.
10	Estratégia	Existência efetiva e intencional de orientação integrada para ação e decisão das empresas participantes do agrupamento. Adoção de estratégia em rede determinada pela competição com outras redes.

Fonte: Baseado em Zaccarelli et al. (2008)

2.2 Telecomunicações no Brasil

Segundo estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2010) o setor de telecomunicações vem passando por transformações importantes nas últimas décadas. O estudo destaca a convergência entre as tecnologias envolvidas no desenvolvimento e na fabricação dos equipamentos que compõem a infraestrutura física necessária à oferta de serviços de telecomunicações e as tecnologias pertencentes a outros setores, como tecnologia da informação (TI), computação em rede e eletrônica de consumo.

Ainda segundo o mesmo estudo, uma consequência dessas mudanças é que a infraestrutura física propriamente dita deixa de ser o principal responsável pela dinâmica econômica do setor de telecomunicações, sendo substituído pelos serviços. Este fato impacta nas redes de negócios formadas em torno dos principais competidores do mercado de telecomunicações, mudando a sua importância relativa no cenário competitivo.

Outro fator que ajudou a definir a dinâmica competitiva atual do setor de telecomunicações no Brasil foi o processo de privatização do sistema iniciado em 1998. Segundo a ANATEL (2011) os efeitos da privatização foram claros e propiciaram o aumento da competitividade e da profissionalização do setor, deixando um legado positivo com a sua implementação, como pode ser observado em aspectos relacionados ao valor da linha telefônica, aos altos investimentos em infraestrutura e ao aumento da taxa de digitalização da rede.

Além destes efeitos houve outros que podem ser considerados também fundamentais para o entendimento da dinâmica do setor e essenciais no contexto do presente estudo. Com a privatização, no primeiro momento, surgiram diversas novas empresas operadoras de rede para prestação de serviços de telecomunicações. Contudo, a partir do ano de 2000, pôde ser observado um processo de consolidação do setor, com fusões e aquisições, resultando em alta concentração do mercado em alguns poucos grupos econômicos (Gráfico 1). Segundo o IPEA (2010) a privatização que deveria gerar um processo de liberalização, que visava aumentar a competição, na prática, resultou em uma nova concentração das empresas prestadoras de serviços de telecomunicações, o que modifica o poder dos agentes pertencentes às redes de negócios relacionadas com o setor de telecomunicações, aumentando a importância do “Leão da Rede” para a sua estruturação.

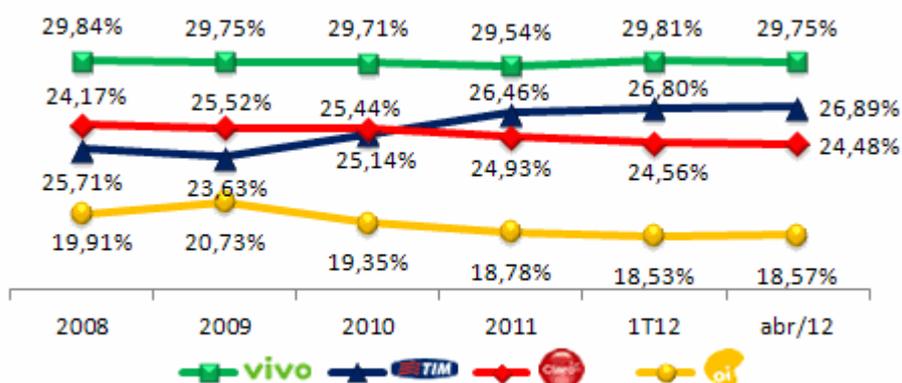


Gráfico 1: Market Share das Operadoras de Celular
 Fonte: Teleco (2012)

Este cenário apresenta o grau de competitividade e a complexidade do setor de telecomunicações, uma vez que se trata de uma indústria com grandes empresas predominantemente estrangeiras. Empresas nacionais, com enfoque regional, como a Algar Telecom, têm sobrevivido a fusões e aquisições ofertando produtos e serviços competitivos.

Tal complexidade pode ser observada no estudo de Considera *et al.* (2002) que alerta para aspectos relacionados a verticalidade do mercado com questões de competitividade do setor. Ao comparar o mercado brasileiro com o norte-americano, comentam que a estrutura monolítica verticalmente integrada da indústria não tem respaldo em teorias econômicas, sendo que, contudo, existem práticas anticompetitivas verticais nas quais a concorrência por si só não garante um sistema saudável de competitividade. A concorrência parece ser um dos pilares do setor, inclusive regulamentado pela ANATEL (2011) através do Plano Geral de Metas de Competição.

Especificamente sobre rede de negócios em empresas de telecomunicações, vale destacar que poucos são os trabalhos que contemplam tal temática, sendo que uma visita feita na base de dados da Web of Science (2012) em Agosto/2012 apresentou apenas 24 trabalhos sobre essa temática e na do Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL, 2012) em Outubro/2012 não apresentou trabalhos que despontassem nessa direção. Analisando-se temas correlatos, pôde-se identificar alguns esforços, como os de Domazet e Sarić (2009), Fransman (2002a, 2002b e 2007) e Zhao e Liu (2008).

Zhao e Liu (2008) preocupam-se com a competitividade do setor e preconizam que o trabalho integrado de empresas do setor de telecomunicações é uma forma para lidar com as rápidas mudanças proporcionadas pelo desenvolvimento tecnológico que acometem o setor de telecomunicações. Analisando a indústria à luz da teoria das capacidades dinâmicas, acreditam que as empresas de telecomunicações precisam constantemente se reinventar para acompanhar a dinamicidade que lhe é imposta pelas características do mercado em que estão inseridas.

Domazet e Sarić (2009) concordam com tal ponto de vista, mas argumentam que arranjos entre empresas de telecomunicações podem favorecer a competitividade das mesmas, que passam a ter maior *market share* e poder de influência. A cooperação entre empresas que estrategicamente possuem alianças também favorece a entrada em novos mercados, a inovação e até a possibilidade de oferecer custos mais baixos ao cliente. Acrescentam que várias são as formas de alianças e parcerias que podem ser observadas em empresas de telecomunicação e que tal modelo de negócio está em crescimento.

Fransman (2002a, 2002b e 2007), sugere um modelo em camadas, que denominou de *layer model*, para estudar a evolução da estrutura geral do setor de telecomunicação. Tal modelo segundo o autor é largamente usado como um *framework* cognitivo que ajuda a perceber as relações entre os diferentes agentes do setor.

Tal *framework*, adicionado de duas novas camadas que ajudam a introduzir os elementos de serviços, apresentado no Quadro 2, será adotado no presente estudo por ser a referência na literatura que melhor descreve os diversos agentes da cadeia de telecomunicações.

Quadro 2: Layer Model

CAMADA	PAPEL	EXEMPLOS
VI	Consumidor Final	Pessoa Física e Jurídicas
V	Instaladores	Engeset
IV	Canais de Venda	ATENTO, CONTACT
III	Provedor de plataformas, conteúdo e aplicações	Americanas.com, Banco do Brasil (BB), Globo.com, Google, Mercado Livre, Pão de Açúcar, Submarino, Terra, UOL, Yahoo, You Tube
II	Operador de rede Convergente	Claro, Embratel, Net, Companhia de Telecomunicações do Brasil Central (CTBC), GVT, Oi, Brasil Telecom, Sercomtel, Vivo, TIM
I	Provedores de elementos de rede (equipamentos de telecomunicações, hardware e software de computadores e eletrônica de consumo)	Alcatel-Lucent, Cisco, Ericsson, Huawei, Motorola, Nokia-Siemens

Fonte: Fransman (2002a, 2002b e 2007), adaptado do IPEA, 2010

3. Metodologia

Em função da necessidade de descrever o caso da empresa selecionada com a finalidade de se atingir os objetivos propostos e responder a problemática da pesquisa, optou-se por uma pesquisa descritiva, utilizando-se abordagem qualitativa com entrevistas em profundidade, conforme definições de Gil (2002) e Marconi e Lakatos (2005).

O método utilizado foi o estudo de caso único, tendo como objeto de estudo a empresa Algar Telecom, sediada em Uberlândia, Minas Gerais. Pela definição de Yin (2005, p. 28), o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um acontecimento baseado na experiência real, sendo esse método especialmente interessante quando não está definido com exatidão o limite entre o fenômeno e o contexto, o que ocorre no questionamento proposto sobre a constituição de uma rede de negócios pela Algar Telecom. A isto, autores como Gil (1987), Tull (1976) e Eisenhardt (1989) comentam sobre a profundidade e o detalhamento de informações que podem ser obtidas pelo estudo de caso e nem sempre possíveis com outros métodos de pesquisa.

O trabalho de Zanni *et al.* (2011, p. 8) ressalta as características do estudo de caso único e comenta que o seu uso é aconselhável para a “a geração de *insights* tanto para a teoria como para a prática em administração de empresas”, buscando a especificidade dos acontecimentos. Além disso, os casos únicos são também interessantes na medida em que geram significados para as organizações, possibilitando maior aprendizado do conhecimento existente. Fora isso, um dos fundamentos de Yin (2005) para a utilização de caso é a existência de um caso representativo ou típico da situação em pesquisa, de modo a aprender lições que possam divulgar achados interessantes sobre a instituição em investigação.

Para a seleção da empresa, considerou-se tanto a adequação do caso ao propósito da pesquisa quanto à facilidade de acesso aos dados e entrevistados. O caso da Algar Telecom torna-se interessante à luz metodológica em função de ser uma das poucas empresas do setor que tem procurado estimular relações de mais longo prazo com seus parceiros, promovendo maior inovação e competitividade.

Os dados secundários foram levantados na literatura e na *homepage* da empresa estudada, enquanto os dados primários foram obtidos com entrevistas individuais em profundidade. Para as entrevistas foi elaborado um roteiro semi-estruturado, elaborado com base na revisão teórica apresentada no capítulo 2, previamente testado com um executivo do setor em Setembro/2012.

Para a verificação dos fundamentos de Zaccarelli *et al.* (2008), apresentados no Quadro 1, foi adotada uma escala de três níveis de intensidade, onde o nível zero foi considerado para quando o fundamento não era observado, o nível um quando era verificado mas não exemplificado pelos entrevistados e o dois quando além de ser observado pelos autores do presente artigo eram também exemplificados pelos entrevistados.

A pesquisa de campo foi realizada em Outubro/2012. Para se atingir os objetivos propostos, foram realizadas duas entrevistas em profundidade com os gestores da empresa, sendo que tais entrevistas tiveram duração de aproximadamente 1 hora cada, sendo gravadas. O perfil dos entrevistados pode ser visualizado no Quadro 3.

Quadro 3: Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Nome	Tempo de empresa	Cargo	Função
1	Luiz Antônio Lima	31 anos	CTO – Chief Technology Officer	Responsável por toda definição e planejamento de novas tecnologias e gestão de redes, sendo responsável direta pelas duas cadeias de fornecimento (tecnologia e operações de campo).
2	Marcelo Almeida Nunes	20 anos	Diretor de Negócios Corporativos	Responsável pela área de compra e venda entre empresas de Telecom, isto é, as empresas compram serviços entre elas.

Os dados obtidos foram transcritos e analisados de forma qualitativa, procurando descrever e comparar os mesmos com a literatura, especificamente com os fundamentos apresentados no Quadro 1, constante na fundamentação teórica. As etapas realizadas foram as propostas por Yin (2005): (1) elaboração do protocolo de pesquisa, (2) busca de evidências que vão compor o caso e (3) categorização dos achados, comparando-os com a teoria.

Deve-se ressaltar que este estudo tem limitações no que se refere à generalização dos dados, uma vez que foi utilizada uma pesquisa qualitativa com estudo de caso único, não possibilitando a extrapolação dos dados para todo o setor de TIC, dada as especificidades contextuais da empresa pesquisada. Apesar de que sobre isso Zanni *et al.* (2011) comentam não ser a generalização dos dados típica de um estudo de caso único, já que o mesmo busca a especificidade.

4. Análise de Resultados

Após o levantamento dos dados secundários e primários, os achados foram analisados à luz da teoria apresentada no capítulo 2, conforme preconizado por Yin (2005).

4.1 Apresentação da Algar Telecom

A Algar Telecom faz parte de um grupo empresarial constituído em 1929 e com atuação em todo o território nacional. Composto por nove empresas atuantes nos setores de TI/Telecom, Agro, Serviços e Turismo, possui cerca de 22 mil funcionários e atende mais de 2 milhões de clientes.

A Algar Telecom, especificamente, possui mais de 50 anos e 800 mil clientes, detentora da marca CTBC. Fundada em 1954, em Uberlândia, pelo mineiro Alexandrino Garcia e impulsionada pelo seu filho Luis Alberto Garcia e atualmente liderada pelo neto Luiz Alexandre Garcia é reconhecida no mercado em que atua por sua diferenciação em atendimento e a forte cultura de inovação nas áreas de telefonia fixa, celular, banda larga, serviços corporativos de dados e TV por assinatura.

Tendo como seus principais concorrentes multinacionais de grande porte, tais como grupo Telefônica, grupo America Móvel, Oi e TIM, e inserida em um mercado com acirrada competição, a longevidade da Algar Telecom está pautada em sua história de inovação e um atendimento diferenciado e ágil, segundo os executivos entrevistados. O espírito

inovador da Algar Telecom pode ser observado em alguns eventos tais como: primeira a implantar uma rede comercial de fibras ópticas no País, em 1984, lançamento de reconhecimento de fala e telefone público para deficientes físicos de voz e audição, lançamento do celular pré-pago em todo o Brasil, e, mais recentemente, foi a primeira empresa a oferecer tecnologia 3G para o interior do País.

O reconhecimento veio através do recebimento de prêmios ganhos pela empresa nos últimos anos, muitos voltados à gestão de clientes e excelência de atendimento que podem ser vistos no site da organização. Além do reconhecimento mercadológico, a Algar Telecom apresenta solidez financeira com sua abertura de capital em 2007, com faturamento bruto de R\$ 2,2 bilhões e com EBTDA consolidado em R\$ 411 milhões em 2011 (ALGAR, 2012).

Com constante preocupação com a sustentabilidade, tais aspectos já fazem parte da missão e dos valores organizacionais que alia a forma sustentável de ser com o servir e interagir pessoas e negócios, possui uma trajetória marcada pela seriedade e sucesso de suas operações com o estabelecimento de várias alianças com empresas parceiras e aquisições de outras essenciais para a competitividade do seu negócio.

A estrutura da Algar Telecom pode ser visualizada na Figura 1.

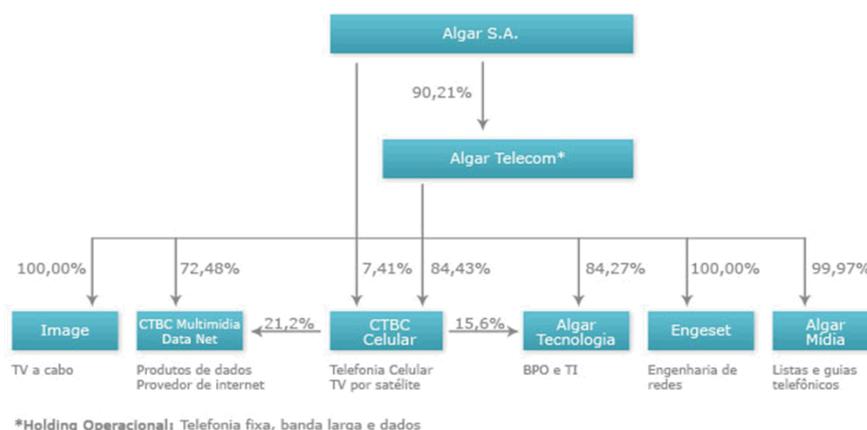


Figura 1: Estrutura da Algar Telecom
Fonte: ALGAR (2012)

4.2 Análise da RN com base nos fundamentos de Zaccarelli *et al.* (2008)

Conforme já explicitado anteriormente no presente trabalho, a Algar Telecom se relaciona para o desenvolvimento de suas atividades principalmente com cinco grupos distintos de empresas, são elas: Instaladores/Reparadores, Fornecedores de TI, Fornecedores de Equipamentos, Canais de Venda e Outras Empresas de Telecom. O presente estudo focou-se em identificar os fundamentos de quatro destes grupos: (1) os instaladores/reparadores, formada por uma empresa do grupo - a Engeset - que desenvolve o trabalho de instalação e reparo dos serviços e produtos da Algar Telecom junto aos clientes finais da empresa; (2) fornecedores de TI, formada por grandes empresas como: Oracle, IBM, SAP, Cisco, HP e pequenas e médias empresas locais; (3) fornecedores de equipamentos formados por

grandes empresas como Huawei e Ericsson e também pequenas empresas que fornecem equipamentos periféricos como modems e (4) outras operadoras como Telefônica, Grupo Telemex e Oi que fornecem serviços como link de dados e compartilhamento de redes. As pequenas e médias empresas tanto fornecedoras de TI quanto de equipamentos, de maneira geral, foram desenvolvidos localmente, algumas sendo formadas por antigos funcionários da Algar Telecom.

Avaliou-se a intensidade dos fundamentos adotando uma escala de três níveis de intensidade explicada no capítulo da metodologia, sendo importante destacar que ao estabelecer os níveis de intensidade houve uma preocupação em identificar e demonstrar elementos que reforçam os fundamentos e elementos que os enfraquecem. Os níveis foram estabelecidos através da ponderação qualitativa desses fatores e os resultados podem ser visualizados no Quadro 4.

Quadro 4: Síntese dos resultados

FUNDAMENTO	INTENSIDADE (0-1-2)	FONTE
1.Fidelização		
Instaladores/Reparadores	1	Primária
Grandes Empresas Fornecedoras de TI	0	Primária
Pequena/Média Empresas Fornecedoras de TI	1	Primária
Grandes Empresas Fornecedores de Equipamentos	0	Primária
Pequena/Média Empresas Fornecedoras de Equipamentos	1	Primária
Outras Empresas de Telecom	0	Primária
2.Compra direta de insumos	2	Primária e Secundária
3.Abrangência de negócios	0	Primária e Secundária
4.Especialização das empresas	1	Primária e Secundária
5.Agilidade na substituição de empresas	1	Primária
6.Homogeneidade	2	Primária e Secundária
7.Introdução de inovações	1	Primária e Secundária
8. Aperfeiçoamento	0	Primária e Secundária
9.Compartilhamento	0	Primária e Secundária
10.Estratégia	0	Primária

A partir do Quadro 4 é possível observar claramente que as relações com os diferentes grupos de empresas observadas na Algar Telecom apresentam poucas evidências de constituição de rede de negócios quando analisados sobre o prisma dos fundamentos de Zaccarelli *et al.* (2008). A seguir são aprofundadas estas relações e apresenta-se qualitativamente o que foi observado em relação à presença ou ausência de evidências para cada fundamento.

F1: Fidelização progressiva entre fornecedores e clientes

Mesmo focando apenas na rede de fornecedores da Algar Telecom foi possível observar comportamentos diferenciados em relação à fidelização dos vários tipos de fornecedores. Para produtos mais padronizados fornecidos por grandes empresas a fidelidade é próxima de zero, para produtos mais complexos, existe uma maior relação de parceria e relação de médio e longo prazo e para pequenos fornecedores locais existe uma maior proximidade e confiança.

A Algar Telecom criou há poucos anos uma Diretoria de Compras que centraliza o processo de compras com os fornecedores, o que, segundo os entrevistados, distancia os fornecedores das áreas de operação, dificultando a criação de relacionamentos baseados em outros atributos que não custo e prazo. Desta forma para produtos mais comoditizados, supridos por grandes fornecedores de TI, equipamentos ou serviços de Telecom, não foi observado nenhum relacionamento notadamente diferenciado com a Algar. Esta, ao comprar seus produtos ou serviços, faz um pedido aberto para o mercado especificando as suas necessidades através de um edital chamado de RFP (*Request for proposal*). Qualquer fornecedor que atender as exigências do edital de prazos e qualidade pode participar da concorrência, que é ganha, de forma geral, pelo preço mais baixo.

Um dos executivos entrevistados enfatizou a pouca cultura de parceria no setor e narrou uma situação ocorrida em 2005 em que a Algar Telecom passava por uma crise financeira e procurou seus parceiros de mais de 50 anos como Ericsson e Siemens para negociar a introdução de novas tecnologias a preços mais acessíveis. Na época, essas empresas não aceitaram essa negociação, levando a Algar Telecom a ser a primeira empresa brasileira a adotar tecnologias chinesas em seu *core* de rede, isto é, seus principais equipamentos de rede tais como centrais telefônicas IP, gerência de redes, entre outros. Esta opção por fornecedores que não possuíam nenhuma relação anterior com a Algar Telecom em uma questão tão estratégica da empresa demonstra a fragilidade das relações entre a empresa e seus fornecedores.

Em relação ao fornecimento de serviços de telecomunicações por outras prestadoras de serviços, operadoras no atacado do mercado, existe uma troca constante de produtos e serviços, ou seja, as empresas são ao mesmo tempo clientes e fornecedoras uma das outras, o que mostra uma interdependência entre as empresas deste grupo. Os preços neste caso são ainda mais padronizados, pois, em sua maioria são determinados pela agência reguladora Anatel, tendo como principais desafios nesse caso o cumprimento entre as partes dos seus respectivos SLA (*service level agreement*) de instalação e reparo. Desta forma para este grupo de empresas a fidelização é próxima de zero.

Contudo, no setor de telecomunicações há produtos e projetos que por sua complexidade ou singularidade demandam o desenvolvimento de parcerias de longo prazo, projetos de infraestrutura de redes e sistemas, por exemplo, em que é necessário estabelecer uma relação de mais de 10 anos entre fornecedor e cliente. Um projeto deste tipo foi exemplificado por um dos entrevistados - chamado de “E Você”. Neste projeto foi desenvolvida uma parceria de longo prazo entre a Algar, Haway e Ericsson que culminou na reestruturação da rede IP (*Internet Protocol*) da empresa, formando as redes conhecidas como de última geração. Neste tipo de relação pode-se observar o nível alto de fidelização, conforme as métricas propostas por Zaccarelli *et al.* (2008), onde é constatado que os contratos são de mais longo prazo com algumas restrições de trabalhar com outros parceiros.

Também foi observada uma relação maior de fidelidade quando analisados os fornecedores locais tanto de TI quanto de equipamentos, principalmente porque a Algar representa uma parte substancial das vendas destes fornecedores, isto é, em torno de 70 a 80%. Outro motivo para maior fidelidade é que a Algar desenvolveu estes fornecedores localmente com objetivo de suprir necessidades específicas da empresa de qualidade e tempo, procurando manter relações de mais longo prazo. Contudo, mesmo com uma fidelidade maior, para a maioria dos serviços ou produtos não existe exclusividade no relacionamento.

Outro grupo analisado foi o dos instaladores/reparadores, formado por uma empresa do grupo, a Engeset. Neste caso o fato de ser uma empresa do grupo estabelece uma relação de maior longo prazo e com maior fidelidade. Neste tipo de relação pode-se constatar que os contratos são de longo prazo com algumas restrições de trabalhar com outros parceiros. Contudo, é importante destacar que a Engeset não possui exclusividade de fornecimento em relação à Algar Telecom, sendo também fornecedora de outras empresas concorrentes.

Desta forma observou-se que a natureza das relações com os diferentes grupos é mais transacional do que de parceria, conforme define o modelo, demonstrando que o relacionamento entre a Algar Telecom e os quatro grupos analisados atendem de forma mais recorrente aos interesses de curto e médio prazo. Na Figura 2 são resumidos os pontos observados.

Figura 2: Nível de Fidelidade na Rede da Algar Telecom

<i>Tamanho do Fornecedor</i>	Grande	Fidelidade Baixa Intensidade: 1 Projetos pontuais e de grade complexidade Ex. desenvolvimento de redes de última geração com Haway e Ericsson	Fid.: Não Observada Intensidade: 0 - Relacionamento mais transacional - Foco em preço e curto prazo, baseado em RFP Ex: Grandes Empresas fornecedoras de TI e Equip.
	Pequeno	Fid.: Maior Intensidade: 2 Projetos desenvolvidos em parceria numa relação de LP com pequenos fornecedores	Fid.: Baixa Intensidade: 1 Fornecimento de TI e equipamentos por pequenas empresas locais que atendem a interesses específicos da Algar Telecom
		<i>Baixa</i>	<i>Alta</i>

Nível de Padronização do produto

F2: Compra direta de insumos

Para a análise deste fundamento foi observado se os produtos ou serviços são comprados diretamente do prestador primário dos serviços ou produtos, ou se existem intermediários.

A criação de uma área que centraliza todas as compras da empresa, conforme já citado na análise do fundamento anterior, foi uma tentativa de otimizar os processos de compras. Esta área busca e estimula os fornecedores, considerados mais adequados para prover os recursos procurados, a participarem dos editais de concorrência. Desta forma a tendência é que a Algar Telecom tenha acesso a produtos sem intermediários. Para reforçar ainda mais

o fundamento algumas compras de maior complexidade ficam ao encargo das áreas mais impactadas que sempre procuram o prestador primário do produto ou serviço.

É importante destacar que no caso do segmento de compra e venda atacadista entre as empresas de Telecom, o relacionamento é direto, sem intermediários.

Contudo, foi observado também que nem sempre a compra direta é a ação que mais gera valor para a empresa. Algumas compras de produtos mais rotineiros, por exemplo, foi terceirizada para a IBM que funciona como um "parceiro comprador" e ganha um "Success Fee" atrelado à economia gerada nas compras.

Alguns grandes fornecedores, com objetivo de melhorar a relação com a Algar Telecom, terceirizaram os seus serviços através de representantes que pelo foco e especialização podem gerar mais valor na relação comercial. Um exemplo é a CISCO que utiliza a PROMON como intermediária no desenvolvimento de sistemas e venda de equipamentos/soluções para a empresa.

Desta forma pode-se afirmar que o fundamento foi observado com maior intensidade, pois a Algar Telecom utiliza como regra a compra direta de produtos ou serviços do fornecedor primário, havendo no entanto algumas exceções.

F3: Abrangência de negócios na rede

Este fundamento expresso pelo alinhamento entre os vários participantes da rede que, segundo Zaccarelli *et al.* (2008), culminam numa redução de custo agregado com a combinação ótima de fornecimento, tecnologia e confiabilidade no interior da rede. Este fundamento foi observado de forma marginal pelos entrevistados.

Para exemplificar o ponto acima observamos que o desenvolvimento das tecnologias mais importantes, tanto relacionadas à tecnologia de informação quanto aos equipamentos, como também a produção destes equipamentos está fora da influência direta da Algar Telecom. Estas tecnologias e a produção são desenvolvidas em escalas mundiais para atendimento de todo o setor com poucas adaptações à realidade específica da Algar Telecom. Desta forma ficou pouco evidenciado para estes grupos de empresas alinhamentos que possam gerar a melhora nos custos de transação como preconizado no modelo.

F4: Especialização das empresas

De acordo com o referencial teórico adotado nesta pesquisa (ZACCARELLI *et al.*, 2008), a especialização compreende o nível de domínio das competências em produção, desenvolvimento e inovação dos produtos demandados ao longo da rede, associado à eficiência e qualidade superiores que são apresentadas pelos negócios que compõem a RN. Ou seja, este fundamento pressupõe a existência de um conjunto integrado de empresas dotadas de competências especializadas em determinadas atividades, operações e/ou produtos, capazes de individual ou conjuntamente apresentarem eficiência elevada e oferecem soluções eficazes voltadas ao atendimento das demandas de mercado. Assim, um maior número de fornecedores e clientes por setor pode indicar que essas empresas possuem competências mais especializadas. Os mesmos autores sugerem como métrica para avaliar este fundamento o número máximo de negócios presentes em uma empresa passível de terceirização.

Os entrevistados enxergam o processo de terceirização, tanto na Algar Telecom, quanto nas outras empresas da rede, com um processo cíclico - em 1990 a Algar Telecom foi pioneira em terceirizar a operação de campo para a Engeset (empresa da *holding* Algar focada em operações de campo) o que permitiu o foco apenas nas atividades consideradas *core* da empresa - planejamento e engenharia. Contudo, recentemente houve um ciclo de *insourcing* com reincorporação de várias atividades terceirizadas que são consideradas estratégicas: a criação da Academia Técnica responsável pelo treinamento das operações de campo é um exemplo, uma vez que a Algar Telecom entende que seu diferencial competitivo é o relacionamento próximo com seu cliente, atendendo suas principais expectativas, que é prazo e atendimento especializado. Contudo, de forma geral os entrevistados acreditam que existe um nível bom de especialização, mas que ainda existem oportunidades de terceirização de processos importantes do negócio, tanto na Algar Telecom como em outras empresas da rede, o que teoricamente poderia melhorar a competitividade da organização.

É importante destacar que este foi um fundamento muito questionado por um dos entrevistados. A dúvida é se no setor de telecomunicações a terceirização gera maior competitividade. Foi dado o exemplo de duas empresas indianas, que estão entre as mais eficientes do mundo - A Bharti Telecom que tem na terceirização o seu diferencial competitivo e a Aircel que tem um serviço completo, com o mínimo de terceirização, uma das razões para sua eficiência.

Desta forma pode-se afirmar que o fundamento foi observado, mas não foi possível afirmar que existe em um nível mais intenso.

F5: Agilidade na substituição de empresas

Segundo o referencial teórico adotado quanto maior a rapidez no afastamento de negócios ineficientes maior é a intensidade deste fundamento.

Para este fundamento, de forma semelhante ao que ocorreu no fundamento 1, foi observado o processo de substituição em dois níveis de fornecedores, de produtos comoditizados e de produtos de maior complexidade. Para os primeiros produtos a substituição pode acontecer a cada 1 ou 2 anos com o lançamento de um novo edital. Em relação ao fornecimento de produtos de alta complexidade e altos custos como redes, por exemplo, o fornecimento tem que ser baseada num relacionamento de pelo menos 10 anos. Neste tipo de relação os custos de troca dificilmente são menores que os custos de manutenção e por isso a substituição é muito lenta.

No caso de fornecimento no varejo existente entre as empresas de Telecom os entrevistados dividiram o processo de substituição em dois grupos: onde há alta concorrência, como em grandes centros como São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, onde a substituição é rápida. Já para as cidades em que não há concorrência a empresa fica refém dos grandes fornecedores.

Desta forma pode-se afirmar que o fundamento foi observado, mas é difícil ponderar o peso e o impacto dos fornecedores de produtos comoditizados em que foi observada alta substituição versus os fornecedores de produtos de maior complexidade. Por isso avaliou-se este fundamento como em nível 1.

F6: Homogeneidade da intensidade de fluxos

A premissa adotada neste fundamento é de que quanto maior é o giro dos estoques, menor são os estoques médios os custos de estocagem das empresas que participam da rede de negócios. Por consequência, mais eficiente e homogêneo é a intensidade dos fluxos.

Não existe cultura na indústria de telecomunicações dos fornecedores manterem grandes estoques, por isso a previsão de vendas tem que ser a mais próxima da realidade possível. A Algar Telecom tem como política manter estoques mínimos de segurança equivalentes a 2 a 3 meses de demanda dos principais componentes dos produtos/serviços vendidos. Por isso considera-se que existe o fundamento e ele foi observado com maior intensidade.

F7: Introdução de inovações para alinhamento de negócios

O modelo teórico de Zaccarelli *et al.* (2008) afirma que este fundamento é uma indicação da capacidade e orientação para introdução de inovações na rede de negócios. Isso se daria pelo estímulo ao compartilhamento de sugestões sobre o processo produtivo que resultem em melhorias nas operações, contribuindo assim para a diminuição no tempo e/ou do custo do produto, e aumento da eficiência. Este tipo de integração condiciona-se a presença de alguma governança na rede.

Não foi observada na rede analisada uma governança destacada, o que diminui a intensidade do fundamento. Os entrevistados acreditam que ainda é muito incipiente este ponto na organização. Contudo, foi constatado que quando existe a implantação de uma nova tecnologia nos processos da Algar Telecom que influenciem diretamente parceiros e fornecedores existem treinamentos dados pela Algar Telecom, de forma parecida os fornecedores treinam a Algar Telecom caso exista novas tecnologias desenvolvidas. O “Incademia” é o nome de um projeto que foi implantado para capacitar os parceiros no esforço conjunto de melhorarem sua operação. Todavia são eventos pontuais, não estimulados ou coordenados pela rede.

Desta forma acredita-se que este fundamento tem pouca intensidade na rede de negócios da Algar Telecom.

F8: Aperfeiçoamento por introdução de novas tecnologias

Este fundamento procura avaliar o processo de identificação e desenvolvimento de novas tecnologias pela rede. Este fundamento exige ainda maior governança que o anterior.

Este foi um fundamento observado de forma pequena na rede de negócios da Algar Telecom. As razões parecem ser de duas naturezas: a primeira está relacionada com o foco em serviços dados pela Algar Telecom para o seu negócio, o que diminui sensivelmente a pressão para introdução de novas tecnologias, e a segunda refere-se a complexidade de geração de novas tecnologias para o mercado de telecomunicações que está reservado a grandes competidores mundiais.

Desta forma verifica-se que este fundamento tem muito pouca intensidade na rede de negócios da Algar Telecom.

F9: Compartilhamento de investimentos, riscos e lucros

Este fundamento é um indicador da intensidade de colaboração e integração entre negócios de uma rede, que sugere o grau de desenvolvimento conjunto, credibilidade e postura de parceria entre empresas (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Foram apontados pelos entrevistados projetos pontuais em que houve o compartilhamento de investimentos, riscos e lucros. Um exemplo foi o projeto Minas desenvolvido em conjunto com a Ericsson, outro exemplo são o projetos desenvolvidos em nível nacional entre prestadoras de Telecom em que é necessário complementariedade de redes e serviços como o Teletom e o Big Brother. Contudo, como os entrevistados enfatizaram, são iniciativas muito esporádicas, apontando para uma intensidade próxima de zero neste atributo.

F10: Estratégia para competir como rede

Conforme mencionado no referencial teórico desta pesquisa (ZACCARELLI *et al.*, 2008) este fundamento evidencia a existência efetiva e intencional de orientação integrada para a formulação estratégica e de ações entre clientes e fornecedores.

Não foi observada na rede da Algar uma estratégia para competir em rede. Os entrevistados avaliam que existem alguns elementos na cultura da Algar Telecom que comparativamente aos outros grandes concorrentes do setor impactam positivamente no desenvolvimento de relacionamentos mais duradouros. “Acreditamos que parceiros insatisfeitos ou quase mortos não oferecem um bom serviço e que a pressão demasiada em elementos da cadeia prejudica a cadeia inteira”, ressalta Luiz Lima. Eles também acreditam que o desenvolvimento de relações com maior fidelidade pode e deve ocorrer na Algar Telecom de forma crescente, acompanhado a gradual maturidade do setor de telecomunicações no Brasil.

5. Considerações Finais

Esta pesquisa analisou a intensidade da rede de negócios da Algar Telecom à luz dos dez fundamentos explicitados por Zaccarelli *et al.* (2008). A partir da análise de dados primários e secundários pode-se observar que a RN constituída pela Algar Telecom possui baixa intensidade, apesar de ser observado na cultura da Algar Telecom uma preocupação no desenvolvimento de relacionamentos mais duradouros com os diversos agentes da RN. A intensidade fraca na RN da Algar Telecom mostra uma natureza predominantemente transacional, com pouco ou nenhuma fidelidade ou planejamento de mais longo prazo nas relações estudadas.

Os motivos para a fraca intensidade das relações podem ser encontrados na baixa maturidade do setor de telecomunicações no Brasil que de forma competitiva e aberta existe a menos de 20 anos no país; no baixo investimento em desenvolvimento de novos produtos o que gera uma competição focada em preços e baixa diferenciação; o tamanho dos fornecedores no setor, formado em grande parte por grandes empresas multinacionais que possuem poucos incentivos em estabelecer relações mais intensas com poucas empresas do mercado e finalmente o posicionamento das empresas de Telecom em serviços o que gera peculiaridades ainda pouco estudadas nas RN.

A atual pesquisa possui algumas limitações metodológicas, principalmente no que se refere a escolha do próprio método em si e a possibilidade de entrevistar dois executivos da empresa. Apesar de serem dois dos cinco principais executivos da Algar Telecom, acredita-se que a ampliação das entrevistas para outros executivos e outras empresas relacionadas à problemática poderia ter enriquecido a pesquisa e ajudaria a apresentar

novas evidências sobre o assunto. Ressalta-se também que o próprio método tem suas limitações no que diz respeito à generalização, apesar de ter-se buscado a especificidade com a descrição do caso.

Sugerem-se novos estudos futuros como o entendimento da diferença do impacto de redes de negócios em diferentes setores; a influência do tamanho do fornecedor e das características do produto na formação de RN, além da relação da maturidade do setor no desenvolvimento de relações de maior intensidade em RN.

Referências

- ALGAR TELECOM. 2012. Disponível em:
<http://www.algartelecom.com.br/profile.do?action=loadPageCompany> Acesso em:
14/10/2012.
- ANATEL. Plano Geral de Metas de Competição. 2011. Disponível em:
<http://www.anatel.gov.br/Portal/exibirPortalNoticias.do?acao=carregaNoticia&codigo=23195> Acesso em: 14/10/2012.
- ANATEL. Seminário Anatel-IPEA. 2012. Disponível em www.anatel.gov.br/portal Acesso em: 12/12/2012
- BOAVENTURA, João Mauricio Gama; SIQUEIRA, João Paulo Lara. A estratégia e as redes de negócio. Anais de: X SEMEAD, São Paulo, FEA, USP, 2008.
- CONSIDERA Claudio Monteiro; FRANCO, Francisco de Assis Leme ; SAINTIVE, Marcelo Barbosa; TEIXEIRA, Cleveland Prates; PINHEIRO, Maurício Canêdo; MORAES, Ricardo Kalil; SANTANA, Pricilla Maria; SOARES, Danielle Pinho. O Modelo Brasileiro de Telecomunicações: Aspectos Concorrenciais e Regulatórios. 2002. Disponível em: www.seae.fazenda.gov.br/central_documentos/...1/doctrab18.pdf Acesso em 14/10/2012
- DOMAZET, Anto; SARIĆ, Nadžida. *Strategies of mobile virtual network operators in the southeast Europe region*. **Interdisciplinary Management Research**. V 5:123-135, 2009.
- DUTRA, Ivan de Souza; ZACCARELLI, Sérgio Baptista; SANTOS, Sílvio Aparecido dos. As redes empresariais de negócios e o seu poder competitivo: racionalidade lógica ou estratégica? **Revista de Negócios**, ISSN 1980-4431, Blumenau, v. 13, n. 1, p.11 – 27, Janeiro/março, 2008.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, 1989, p. 532-550.
- FRANSMAN, M. Mapping the evolving telecoms industry: the uses and shortcomings of the layer model. *Telecommunications Policy*, v. 26, n. 9-10, p. 473-483, Oct./Nov. 2002a.
- . *Telecoms in the Internet Age: from boom to bust to...?* Oxford: OxfordUniversity Press, 2002b.
- . "e new ICT ecosystem. Edinburgh: Kokoro, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GSMA. Brazil Mobile Observatory 2012. Disponível em: <http://www.gsma.com/MO>.
http://www.gsma.com/publicpolicy/wp-content/uploads/2012/03/gsma_brazil_obs_web3_09_12.pdf Acesso em 12/10/2012

IPEA. Séries Eixo do Desenvolvimento Brasileiro, N. 57, maio de 2010. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=1378
Acesso em: Outubro/2012

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SPELL. 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/> Acesso em: Outubro/2012

TELECO. 2012. Disponível em: www.teleco.com.br. Acesso em: Outubro/2012

THE WORLD BANK GROUP. Information and Communication Technologies Department. 2012. Disponível em: www.worldbank.org/ict Acesso em 11/10/2012

TIGRE, P. (Coord.) **Perspectivas do investimento em tecnologias de informação e comunicação**. 2010. Relatório integrante da pesquisa “Perspectivas do Investimento no Brasil”. Disponível em:

http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/empresa/pesquisa/pib/pib_tics.pdf Acesso em 11/12/2012.

TULL, D. S. **Marketing Research: Meaning, Measurement, and Method**. NY: Macmillan, 1976.

WEB OF SCIENCE. Disponível em:
http://apps.isiknowledge.com/WOS_GeneralSearch_input.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&SID=3AiJoM85GjA5akh6mPp&preferencesSaved Acesso em Agosto/2012

YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACCARELLI, Sérgio Baptista; TELLES, Renato; SIQUEIRA, João Paulo Lara de; BOAVENTURA, João Maurício Gama; DONAIRE, Denis. **Clusters e Redes de Negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.

ZANNI, Pedro Pinto; MORAES, Gustavo Hermínio Salati Marcondes; MARIOTTO, Fábio Luiz. **Para que servem os Estudos de Caso Único?** Associação Nacional de pós-graduação e pesquisa em administração, ANPAD, Rio de Janeiro, 2011. Anais de...

ZHAO, Yong; LIU, Yezheng (2008) Organizational change: A case study on Anhui Telecom Company. International Seminar on Business and Information Management. ISBIM, V. 2, China, 2008.