

## CONFIGURAÇÕES ESTRATÉGICAS EM PROVEDORES REGIONAIS DE ACESSO À INTERNET

**Priscila Scarfone Tiburcio<sup>1\*</sup>**

**Mariza de Almeida<sup>2</sup>**

### RESUMO

Os provedores regionais de acesso à internet, conceituados pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) como Prestadora de Pequeno Porte (PPP), estão entre os principais responsáveis pela massificação da banda larga no Brasil, gerando a inclusão digital em áreas pouco exploradas pelas grandes operadoras. Ao considerar a “comoditização” da internet e o aumento da competitividade no setor, inevitavelmente surge a reflexão sobre o entendimento que estas empresas estão empreendendo para garantir sua sobrevivência e crescimento. O objetivo deste trabalho foi identificar e analisar as dimensões fundamentais que influenciam no processo de desenvolvimento de estratégia em provedores regionais. Por meio do Questionário de Desenvolvimento de Estratégia (QDE) foi disseminada uma pesquisa online, de cunho descritivo e exploratório, para dirigentes de provedores regionais. Os dados coletados caracterizaram uma amostra de 36 empresas respondentes, localizadas nas cinco regiões do país. Os resultados mostraram que tais empresas empregam um composto de atividades influenciadas por três dimensões na formação de estratégia, sendo estas: networking, incrementalismo e cultural. Ademais, o uso de abordagens informais e não estruturadas induzem o desenvolvimento de estratégias.

**PALAVRAS-CHAVE:** Desenvolvimento de estratégias; internet; networking; provedores regionais.

### ABSTRACT

The regional internet access providers, appointed by the Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) as a Small Size Provider (PPP), are among the main responsible for the massification of broadband in Brazil, generating digital inclusion in areas little explored by the major operators. When considering the “commoditization” of the internet and the increase in competitiveness in the sector, there is inevitably a reflection on the understanding that these companies are undertaking to guarantee their survival and growth. The aim of this work was to identify and analyze the fundamental dimensions that influence the strategy development process in regional providers. Through the Strategy Development Questionnaire (QDE) an online survey, of a descriptive and exploratory nature, was disseminated to managers of regional providers. The collected data characterizes a sample of 36 respondent companies, located in the five regions of the country. The results showed that these companies employ a

<sup>1</sup>Pós-graduanda em Gestão de Negócios – USP/Esalq

<sup>2</sup>Doutoranda em Economia Aplicada – USP/Esalq

\*autor correspondente: priscilascarfone@hotmail.com

set of activities influenced by three dimensions in the formation of the strategy, being: networking, incrementalism and cultural. In addition, the use of informal and unstructured approaches induce or develop strategies.

**KEYWORDS:** Internet; networking; regional providers; strategy development.

## INTRODUÇÃO

Progressivamente os provedores regionais de acesso à internet despertam a atenção no mercado brasileiro de telecomunicações. De acordo com o Plano Geral de Metas de Competição (PGMC) previsto pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), aprovado pela Resolução nº 694, de 17 de julho de 2018, com exceção das grandes operadoras, as Prestadoras de Pequeno Porte (PPP) são provedores com participação inferior à 5% em cada mercado em que atuam. Essas empresas influenciam positivamente o mercado, uma vez que promovem a inclusão digital em regiões afastadas dos grandes centros urbanos onde as prestadoras de maior porte não monopolizam ou operam precariamente.

Dewan et al. (1998) alegam que as empresas prestadoras de serviços de internet são devidamente categorizadas em provedores de conteúdo, de acesso e de infraestrutura tecnológica. Dessa forma, de antemão, será válido esclarecer que neste estudo foi abordado especificadamente os provedores de acesso à internet (em inglês “Internet Service Provider” - ISP). Conforme declarado pelo Marco Civil da Internet (2014), os provedores de conexão de internet ou provedores de acesso são caracterizados como pessoas jurídicas fornecedoras de serviços das quais possibilitam o acesso de seus clientes à internet (Brasil, 2014).

A expansão do mercado de provedores regionais exhibe-se em ritmo acelerado, já que são nitidamente os grandes vetores da universalização da internet. Segundo o Panorama Setorial de Telecomunicações lançado pela Anatel, o Brasil encerrou o ano de 2020 com 36,3 milhões de contratos ativos, destacando o crescente protagonismo das PPPs – cujas juntas detêm a maior participação de mercado, representando 38% do market share (líderes em 3.467 municípios) e 14,2 milhões de acessos.

Os resultados do “TIC Domicílios 2020”, lançada pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br), declararam que 83% dos domicílios possuíam acesso à internet; logo, as desigualdades no acesso ainda persistem ao considerar que há 11% de não usuários, sendo 14%

provindos da área urbana e 35% da área rural. Este cenário, apesar de crítico, possui grandes lacunas de oportunidades às PPPs.

Conforme Basílio Perez, presidente da Associação Brasileira de Provedores de Internet e Telecomunicações (ABRINT), em artigo publicado no site oficial da ABRINT (2019), as PPPs crescem a taxas que variam 20% a 25%; essas empresas detêm mais de 50% do mercado nacional de fibra óptica, sendo este fruto de fortes investimentos na expansão da tecnologia “Fiber-To-The-Home” (FTTH) em áreas pouco exploradas.

Carvalho et al. (2017) mostraram o impacto da internet na geração de riqueza do Brasil, a cada 1% de aumento no acesso à internet é gerado um crescimento adicional médio de 0,077% no Produto Interno Bruto (PIB). O maior impacto da banda larga fixa ocorre nos municípios que possuem alta concentração urbana e maior renda per capita; nesses locais o efeito da expansão da internet pode chegar a 0,19% do PIB. Ademais, em 2020 o setor de telecomunicações gerou 470 mil empregos e uma receita anual que representa 3,6% do PIB do país, conforme expõe a Associação Brasileira de Telecomunicações (Telebrasil).

Conforme a pesquisa “TIC Provedores 2020”, estimou-se que o Brasil dispôs de 12.826 empresas provendo acesso à internet. Tendo em consideração os provedores que declararam as quantidades de acesso, houve um aumento de microempresas entre 2017 (38%) e 2020 (48%). No geral, em mais de 90% dos municípios contém uma média de cinco ou mais prestadoras de banda larga fixa ofertando serviços na região, sendo que 9 a cada 10 provedores oferecem fibra óptica aos clientes.

Em um mundo globalizado e dinâmico, conforme Costa (2007), a visão sistêmica junto à mentalidade estratégica é indispensável para a construção efetiva do futuro da empresa e um horizonte de previsibilidade. Para Chiavenato (2014), enfrentamos uma “era de descontinuidade” em que tudo se modifica e se transforma e a conectividade aumenta, onde as organizações precisarão encarar dois desafios: a estratégia cooperativa para compor várias competências nos negócios e a estratégia competitiva para enfrentar os concorrentes.

Ansoff (1990) afirma que as estratégias são regras que norteiam o processo de desenvolvimento de uma empresa e sua posição competitiva. Logo, ao ponderar as vastas oportunidades no mercado brasileiro de telecomunicações, a inegável “comoditização” da internet, o crescente poder de barganha do consumidor e o aumento da competitividade no setor,

inevitavelmente ocasiona-se reflexão sobre o entendimento da gestão estratégica que as PPPs estão empreendendo para garantir sua sobrevivência e crescimento.

Tanto no enfoque teórico, quanto prático, a questão relevante que surge remete a compreensão das abordagens utilizadas pelas PPPs na gestão estratégica, sendo que: no enfoque teórico, esta questão traz novos conhecimentos sobre o assunto; e, no enfoque prático, o discernimento dos influenciadores do pensamento estratégico destas organizações tende a auxiliar os dirigentes a refletir sobre suas decisões estratégicas. Portanto, o objetivo deste trabalho é identificar e analisar as dimensões fundamentais que influenciam no processo de desenvolvimento de estratégias em provedores regionais de acesso à internet.

## **MATERIAL E MÉTODOS**

Com finalidade de alcançar o objetivo proposto, a pesquisa apresenta cunho descritivo e exploratório, mediante abordagem quantitativa e qualitativa. Ou seja, foi realizado as seguintes fases: revisões literárias essenciais referentes às questões estratégicas; pesquisa empírica através de um questionário estruturado com o objetivo de identificar as atividades e decisões estratégicas de tais empresas; e, análise descritiva dos dados coletados.

A pesquisa, apresentando caráter de estudo de caso, envolveu 36 empresas respondentes através da aplicação do Questionário de Desenvolvimento de Estratégia (QDE), originalmente proposto por Ambrosini et al. (1998). Além das ponderações sobre táticas de análise e da administração estratégica previstas no QDE, utilizou-se como complemento essencial para entendimento de tal metodologia a tradução da nota de pesquisa “Validation of a Multi-Dimensional Measure of Strategy Development Processes” (Bailey et al., 2000).

De acordo com Bailey et al. (2000), apesar de as literaturas normativas de gestão corresponderem a decisões estratégicas fundamentadas por processos estruturados e dispostos de planejamento, há evidências de outros meios que podem resultar ou influenciar o pensamento estratégico da organização. Logo, os autores evidenciam seis dimensões diferentes que retratam como é o processo de desenvolvimento de estratégia nas organizações (Tabela 1).

<b>Dimensão</b>	<b>Características</b>
<b>Planejamento</b>	As opções estratégicas são analisadas através de um processo intencional, envolvendo procedimentos lógicos, sequencias e deliberados. Após, são detalhados planos precisos de implementação e estipulados sistemas de monitoramento e controle.
<b>Incremental</b>	A escolha estratégica é desenvolvida através da abordagem do tipo “tentativa e erro”. Os objetivos e metas estratégicas da organização não necessitam de precisão.
<b>Cultural</b>	A decisão estratégica é baseada nos aspectos culturais compartilhados entre os membros da organização (rotinas, histórias, valores etc.) que representam a cultura organizacional.
<b>Político</b>	A estratégia é uma questão política entre grupos de interesse e desenvolvida por um processo de barganha e influência (impulsionada pelo grau de dependência da organização para com as partes interessadas).
<b>Comando</b>	A direção estratégica é determinada por um indivíduo (ou grupo de indivíduos) que exerce poder superior na organização. A influência e o controle podem ser desempenhados por diversas maneiras (como personalidade, conhecimento e decreto de regras).
<b>Escolha Forçada</b>	A estratégia é limitada a pressões externas e, portanto, são impostas pelo ambiente em que a organização atua (ações regulatórias, pressões competitivas ou econômicas etc.).

**Tabela 1.** Características das dimensões do desenvolvimento de estratégia

Fonte: Bailey et al. (2000)

Em alguns estudos dos quais aplicaram o método do QDE em instituições, a dimensão política foi considerada como o fator menos significativo no processo de formação de estratégias. Ao entrevistar quatro empresas que são prestadoras de serviços para internet, Barros (2001) identificou que a dimensão política não foi apontada pelos proprietários como um fator importante. Rocha et al. (2008), através de uma amostra de 41 hotéis independentes de Curitiba, validaram que os resultados da dimensão política obtiveram a menor pontuação. Gonçalves et al. (2017) constataram que a perspectiva política é a menos observada ao entrevistar 70 empresas do setor de serviços de Londrina.

Para este estudo optou-se por substituir a dimensão político por networking, pois de acordo com as revisões literárias acima citadas foi possível averiguar a pequena presença da dimensão político nos processos de formações de estratégias de pequenas empresas. Sendo assim, considerando a crescente importância e influência do networking nas decisões estratégicas (Pereira, 2015; Gurgel et al., 2015), fez-se propício esta alteração a fim de explorar a informalidade no processo de desenvolvimento estratégico. Em suma, o networking é detido como “corporações modelares” compostos por inúmeras empresas especializadas (Miles e Snow, 1992).

Segundo Ambrosini et al. (1998), o QDE é formado por 36 afirmações – agrupadas em seis dimensões – com respostas em formato de escala Likert onde os pontos variam de 1 (“discordo totalmente”) até 7 (“concordo totalmente”) com a finalidade de constatar o grau de concordância do respondente em relação a aplicabilidade das afirmações em sua empresa. Cada

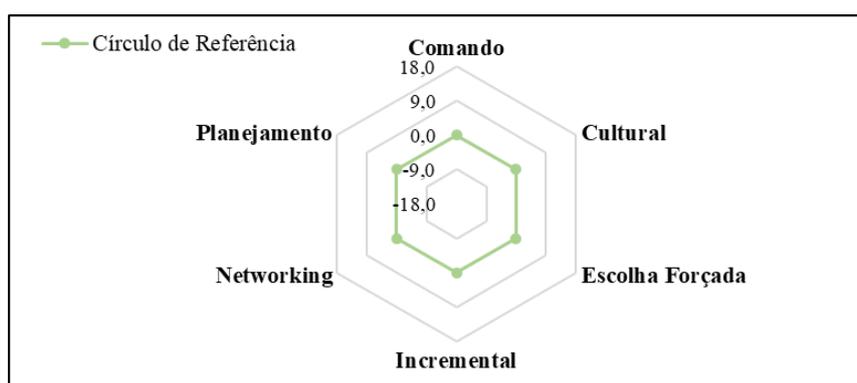
dimensão corresponde a 6 afirmativas (Tabela 2), portanto o resultado das mesmas pode variar entre 6 e 42. Após somar a pontuação apartadamente das dimensões, o escore é resultado da subtração de 24 do total, o que faz com que o resultado final fique entre -18 e 18. Este ajuste torna-se importante para obter o melhor posicionamento visual dos escores por dimensão no gráfico de perfil de desenvolvimento de estratégia (gráfico de radar).

Dimensão	Afirmativas
Planejamento	1, 7, 13, 19, 25, 31
Incremental	2, 8, 14, 20, 26, 32
Cultural	3, 9, 15, 21, 27, 33
Networking	4, 10, 16, 22, 28, 34
Comando	5, 11, 17, 23, 29, 35
Escolha Forçada	6, 12, 18, 24, 30, 36

**Tabela 2.** Método de obtenção de escore no QDE

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para analisar os dados pondera-se a distância entre o escore obtido e o círculo de referência (cujo é indicado pelo escore 0). Desta forma, os escores positivos ficam posicionados na região existente entre o círculo de referência e a borda do gráfico radar (Figura 1), representando a intensidade ou importância que a dimensão é reconhecida no processo estratégico da organização. Os escores negativos situam-se na região entre o centro de referência e o círculo central, revelando a intensidade com a qual a dimensão é menos identificada. Caso a pontuação seja igual a zero, indica neutralidade em relação a importância de tal dimensão.



**Figura 1.** Exemplo de gráfico radar e dimensões do processo de formação de estratégias

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a coleta de dados foi desenvolvido um questionário online em uma página web exclusiva, autorizada através da aquisição de um domínio pelo Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR (NIC.br), sendo a mesma denominada pelo endereço digital

www.planejeseuprovedor.com.br. A pesquisa, denominada por “Questionário de Desenvolvimento de Estratégia”, foi disseminada via e-mail no período de 10 jan. 2020 a 17 fev. 2020 e direcionada para proprietários e gestores de provedores regionais que participam de grupos de negócios formados por associados da ABRINT e localizados em todo território brasileiro. Para maior grau de confiabilidade das informações obtidas, foi previamente programado que a pesquisa fosse limitada por respondente, ou seja, somente poderia ser realizada uma única vez por endereço de Endereço de Protocolo da Internet (IP) atribuído ao dispositivo eletrônico utilizado.

A pesquisa desenvolvida em uma página web foi segmentada em quatro partes: 1ª) análise prévia de perfil do provedor (região e tempo de atuação) e do respondente (cargo ocupacional), sem que haja qualquer identificação da empresa entrevistada; 2ª) aplicação do QDE, proposto por Ambrosini et al. (1998), contemplando 36 afirmações; 3ª) três questões finais para identificação dos processos formais e estruturados que são conhecidos e utilizados para a formação de estratégias, proposto por Barros (2001); 4ª) apresentação do panorama das dimensões predominantes na formação das estratégias da empresa entrevistada, visualizadas por meio da tabulação das pontuações obtidas em cada dimensão.

Além de se caracterizar como uma orientação em torno das seis dimensões, a aplicação do QDE via página web, elaborada por um método de resposta e resultado individual referente à empresa do respondente, apresenta benefícios relevantes, sendo estes: estimular os proprietários ou gestores à pensarem sobre as práticas dos procedimentos estratégicos realizados; obtenção de um maior grau de transparência e de confiabilidade nas respostas; comprometimento dos gestores em responder. O último benefício está relacionado com a escassez de estudos relacionados à gestão estratégica e planejamento estratégico em provedores regionais de acesso à internet (os participantes receberão o presente artigo e as conclusões gerais) e ao interesse no resultado exclusivo quanto ao panorama estratégico de sua empresa.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

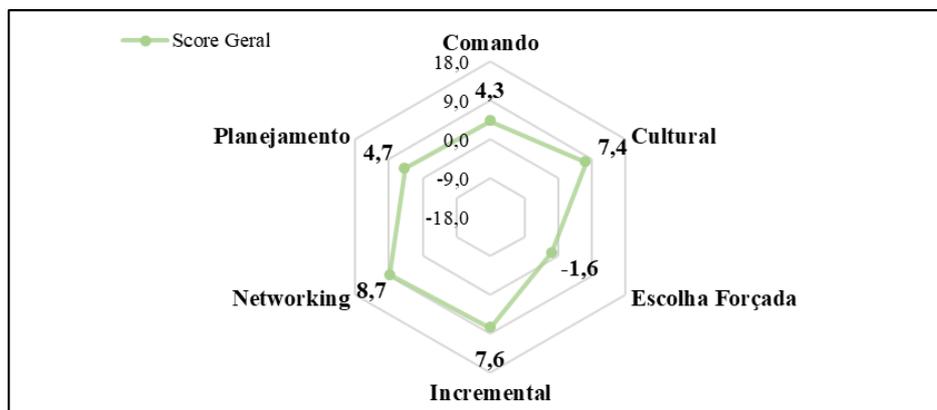
A análise dos resultados que configuram o processo de elaboração de estratégias em provedores regionais, realizou comparações de resultados entre as empresas atuantes nas cinco regiões do Brasil, sendo estas: Norte, Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste. Logo, será

averiguado os resultados da amostra geral da pesquisa, bem como as considerações relevantes dos resultados apartados por região e tempo de atuação no mercado.

Quanto a cobertura de mercado das empresas respondentes, as maiores representatividades atuam na região Sudeste (40,7%), Centro-Oeste (19%) e Nordeste (17,2%), respectivamente, regiões Sul e Norte representaram juntas 23,1%. A predominância de respondentes do Sudeste pode ser observada como involuntária, uma vez que, de acordo com as informações públicas contidas no Painel de Dados da Anatel em 2020, esta região concentra a maior quantidade de provedores de internet outorgados pela Anatel (37,9%), visto que demanda 57% do total de acessos de assinantes dos serviços de banda larga fixa. Ademais, a região Sudeste representa mais de 50% da receita bruta do setor de serviços no país (IBGE, 2017).

Considerando que os dados foram coletados a partir de uma amostra de gestores e líderes, os resultados caracterizam a predominância dos respondentes que ocupam cargos de presidência e gerência. Este cenário reforça a concepção de que tais profissionais são os principais envolvidos no pensamento estratégico da organização, posto que, conforme Fernandes e Berton (2012), as decisões estratégicas são frequentemente designadas pela alta administração (presidentes e diretores) e são operacionalizadas pelo nível gerencial. Além disso, mais da metade da amostra corresponde à provedores com mais de 5 anos de existência no mercado, fato que os considera como competidores consolidados no setor, compreendendo a taxa de sobrevivência de 84,8% das empresas que permanecem abertas após pelo menos um ano no Brasil (IBGE, 2017).

Em relação aos resultados provindos da aplicação do QDE (Figura 2), o processo de formação de estratégias em PPPs é concebido através da dinâmica interação de três abordagens: networking, incremental e cultural. O networking é considerado pelos dirigentes a abordagem de maior influência no desenvolvimento das estratégias. Para Brito e Lencastre (2014), a aptidão em constituir e manter o relacionamento com seus parceiros de negócios é visto como um recurso chave, tornando-se assim uma prática constante nas organizações. Gurgel et al. (2015) identificou que 81% dos proprietários de onze micro e pequenas empresas afirmam realizar conscientemente o networking e o enxergam como parte de suas rotinas profissionais; aliás, 88% afirmaram que as redes de contatos expandem as oportunidades e engajam iniciativas empreendedoras.



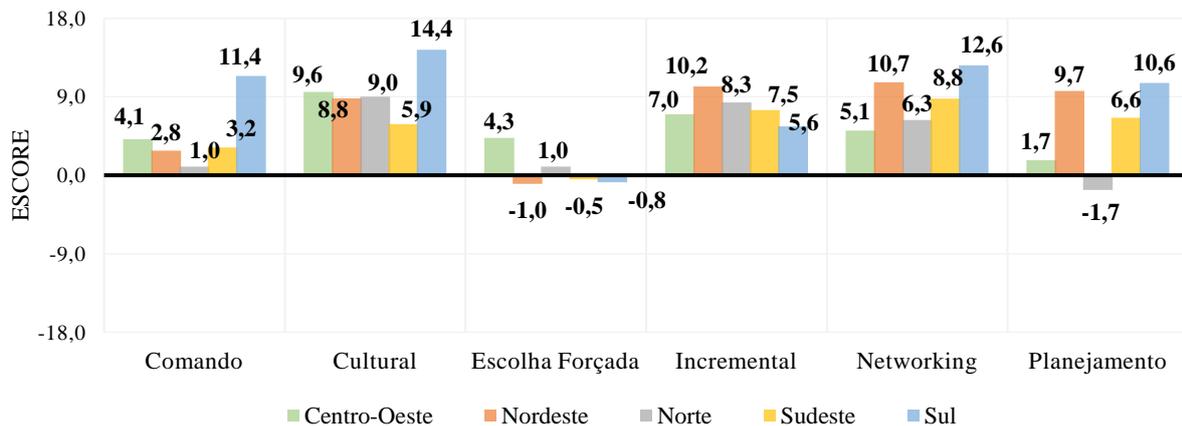
**Figura 2.** Dimensões do processo de desenvolvimento de estratégias em PPPs  
Fonte: Elaborado pelos autores.

Além do networking, as dimensões incremental e cultural manifestam uma considerável relação com o processo de desenvolvimento de estratégias das empresas-caso. De forma semelhante, conforme Barros (2001), a predominância das dimensões incremental e networking junto às práticas de informalidade foram evidenciadas ao analisar 4 pequenas empresas que prestam serviços para a internet, além de verificar a significativa influência da dimensão cultural em duas das empresas. Também foi atestado a forte presença das dimensões incremental e cultural nas decisões estratégicas em 41 hotéis independentes de Curitiba (Rocha et al., 2008) e 70 empresas do setor de serviços de Londrina (Gonçalves et al., 2017).

O planejamento é considerado como uma ferramenta de baixa influência na concepção de estratégias das PPPs; ou seja, estas empresas não priorizam a aplicação de processos estruturados e sistemáticos na gestão estratégica. A dimensão comando foi evidenciada na análise do QDE em oito das empresas-caso, considerando o fato de haver provedores onde um único indivíduo é a força motriz por trás do desenvolvimento de estratégias. A dimensão escolha forçada apresenta presença limitada. Neste quesito, esta visão pode estar relacionada ao fato de serem empresas de pequeno porte, o que tende a evitar a presença de poderosos grupos internos dos quais desenvolvem as estratégias a partir de sua influência na organização e por meio de processos de barganha e negociação (Barros, 2001).

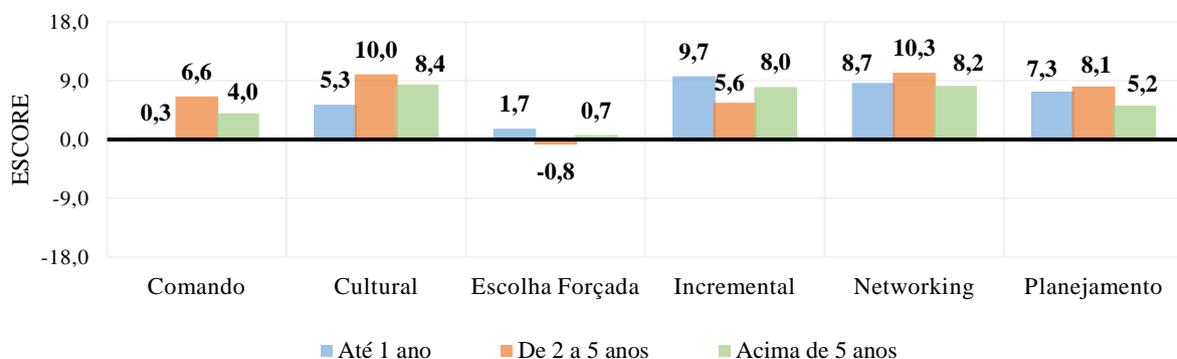
A fim de detalhar e abranger a análise dos resultados, foi averiguado apartadamente os escores obtidos por região de atuação das organizações respondentes. Logo, devem ser abordadas algumas observações relevantes quanto ao processo de elaboração de estratégias (Figura 3), tais como: 1) a influência das dimensões comando e cultural é predominante na

região Sul; 2) as dimensões networking e planejamento possuem as maiores pontuações nas regiões Sul e Nordeste, respectivamente; 3) na região Norte há baixa influência da dimensão planejamento, destoando-se significativamente das demais regiões.



**Figura 3.** Dimensões do processo de formação de estratégias por região  
Fonte: Elaborado pelos autores.

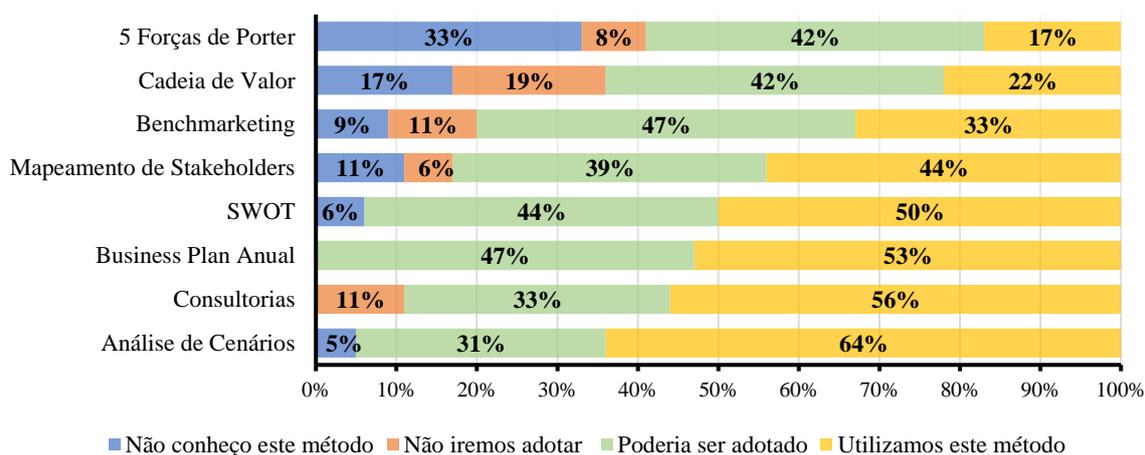
Quando se comparou o grupo de empresas de acordo com o tempo de atuação no mercado (Figura 4) houve algumas diferenças entre os três subgrupos. Para as empresas com até 1 ano no mercado, as dimensões mais predominantes foram: incremental, networking e planejamento; para as empresas de 2 a 5 anos foram: networking, cultural e planejamento; já para as empresas acima de 5 anos foram: cultural, networking e incremental. Sendo assim, a dimensão networking possui alta influência independente do tempo de atuação das empresas. Quanto a dimensão planejamento, a mesma se mostrou mais presente em empresas mais novas do que mais velhas.



**Figura 4.** Dimensões do processo de formação de estratégias por tempo de atuação  
Fonte: Elaborado pelos autores.

Buscou-se, também, aprofundar a compreensão e identificar as razões sobre os métodos alternativos, sejam estes formais e informais, usados pelas empresas pesquisadas. Dessa forma, após o preenchimento do QDE, foram acrescentadas três perguntas finais na pesquisa fundamentadas por Barros (2001), a fim de investigar questões relacionadas as ferramentas formais e estruturadas adotadas como suporte ao desenvolvimento de estratégias; os motivos que impedem ou inibem a concepção das estratégias através de um processo formal e estruturado; e, as ferramentas informais e não estruturadas adotadas como suporte ao desenvolvimento de estratégias.

Em relação às abordagens formais e estruturadas utilizadas (Figura 5), o método apontado como menos conhecido foi Cinco Forças de Porter. De outro modo, a Análise de Cenários, Consultorias, Bussiness Plan Anual e Análise SWOT (“Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats”) são as ferramentas mais utilizadas. Foram considerados o Benchmarking Competitivo e Análise de Cadeia de Valor como abordagens que poderiam ser adotadas e contempladas na gestão estratégica das empresas. Neste cenário, é válido evidenciar este questionamento como um meio de instigação aos gestores respondentes a fim de refletirem sobre os processos formais que são ou deveriam ser empregados no desenvolvimento de estratégias nas organizações em que atuam.

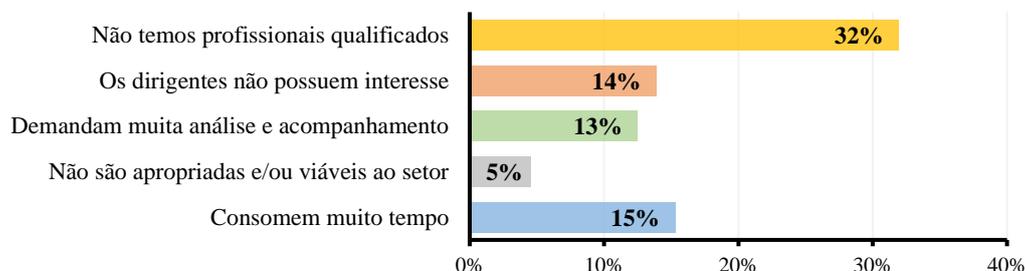


**Figura 5.** Tipos de abordagens formais utilizadas

Fonte: Elaborado pelos autores.

Foram identificadas possíveis restrições que inibem a adoção de ferramentas estratégicas formais (Figura 6). A razão frequente para que os provedores refutem a utilização dessas ferramentas foi justificado em sua maioria pela falta de profissionais qualificados; sendo

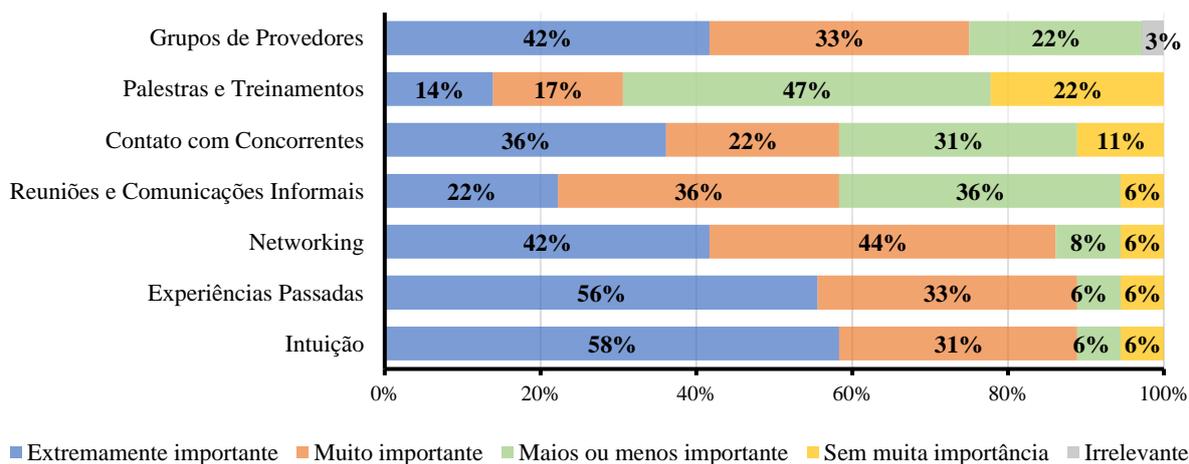
assim, a ausência de mão de obra especializada é vista pelos dirigentes das empresas estudadas como o principal motivo que impede a concepção de estratégias através de um processo formal e estruturado.



**Figura 6.** Motivos que inibem o uso de abordagens formais

Fonte: Elaborado pelos autores.

Todas as empresas relataram usufruir de abordagens informais (Figura 7) para promover o pensamento estratégico. A informalidade destacou-se como uma característica frequente entre as empresas-caso, já que a intuição, experiências passadas e networking foram consideradas como práticas fundamentais para o desenvolvimento de estratégias. Além disso, a capacidade de estruturar e manter uma rede de contato junto aos parceiros de negócios (participação em grupos de provedores, contato com os concorrentes e a prática do networking em geral) possui importância significativa para os dirigentes.



**Figura 7.** Tipos de abordagens informais utilizadas

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em síntese, o processo de desenvolvimento de estratégias nos provedores regionais de acesso à internet analisados é essencialmente praticado através de ferramentas informais, sendo

o networking o elemento fundamental para o pensamento estratégico. O incrementalismo é fortemente adotado, uma vez que a escolha estratégica é desenvolvida empregando um método do tipo “tentativa e erro”, não se caracterizando em uma sequência de decisões racionais e sistemáticas de cunho teórico, mas sim por métodos não estruturados.

## **CONCLUSÃO**

O processo de formação de estratégias em provedores regionais de acesso à internet no Brasil é resultado da relação de três dimensões – networking, incrementalismo e cultural – e práticas de informalidade. As análises evidenciam a influência destas dimensões em todas as regiões do país, dado que as dimensões escolha forçada e comando não são consideradas como fundamentais pelas empresas-caso.

A dimensão networking é observada como essencial pela amostra, independentemente do tempo de atuação da empresa no mercado; em contrapartida, a dimensão planejamento apresentou-se mais presente em empresas mais novas do que mais velhas. A ausência da utilização de ferramentas formais e estruturadas no desenvolvimento de estratégias foram justificadas pelos gestores e dirigentes das empresas pesquisadas pelo fato de não haver profissionais qualificados para implementá-las. Os métodos informais foram declarados como alternativas utilizadas de grande importância nas decisões estratégicas, visto que a intuição, experiências passadas e networking foram apontadas como práticas fundamentais, além do relacionamento com parceiros de negócios.

Por fim, a pesquisa indica que as PPPs adotam abordagens informais no processo de desenvolvimento de estratégias; por conseguinte, essa característica provinda da gestão de provedores regionais de acesso à internet deve ser um elemento necessariamente considerado em qualquer tentativa de compreensão que envolvem os padrões de desenvolvimento e concepção de estratégias nessas empresas.

## **REFERÊNCIAS**

Agência Brasileira de Provedores de Internet e Telecomunicações [ABRINT]. 2019. ABRINT 2019: Novo planejamento estratégico acompanha ritmo de crescimento dos provedores. Disponível em: < <http://www.abrint.com.br/abrint-na-midia/abrint-2019-novo-planejamento-estrategico-acompanha-ritmo-de-crescimento-dos-provedores>>. Acesso em: 17 dez. 2020.

Agência Nacional de Telecomunicações [Anatel]. 2018. Plano Geral de Metas de Competição (PGMC). Diário Oficial da União, Brasília, 23 jul. 2018. Seção 1, p.3.

Agência Nacional de Telecomunicações [Anatel]. 2020. Panorama Setorial de telecomunicações. Disponível em: <[https://sei.anatel.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md\\_pesq\\_documento\\_consulta\\_externa](https://sei.anatel.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa)>. Acesso em: 10 abr. 2021.

Agência Nacional de Telecomunicações [Anatel]. 2020. Painéis de Dados da Anatel. Disponível em: <<https://www.anatel.gov.br/paineis/aceessos>>. Acesso em: 12 mai. 2020.

Ambrosini, V.; Johson, G.; Scholes, G. 1998. Exploring techniques of analysis and evaluation in strategic management. 1ed. Prentice Hall, London, England.

Ansoff, H.I. 1990. A nova estratégia empresarial. 1ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.

Comitê Gestor da Internet no Brasil [CGI.br]. 2020. TIC Provedores 2020. Disponível em: <[https://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/20210714181204/resumo\\_executivo\\_tic\\_provedores\\_2020.pdf](https://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/20210714181204/resumo_executivo_tic_provedores_2020.pdf)>. Acesso em: 15 jun. 2021.

Bailey, A.; Johnson, G.; Daniels, K. 2000. Validation of a Multi-Dimensional Measure of Strategy Development Processes. British Journal of Management 11: 151-162.

Barros, M. 2001. Estratégias nas empresas de internet: Lições da informalidade. Revista de Administração de Empresas 41(4): 32-43.

Brasil. 2014. Lei n. 12.965, de 23 de abril de 2014. Estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil. Diário Oficial da União, Brasília, 24 abr. 2014. Seção 1, p. 1-3.

Brito, C.M; Lencastre, P. 2014. Novos horizontes do marketing. 1ed. Editora D. Quixote, Alfragide, Portugal.

Carvalho, A.Y; Mendonça, M.J.; Silva, J.J. 2017. Avaliando o efeito dos investimentos em telecomunicações sobre o PIB. Disponível em: <[https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_2336.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2336.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2019.

Chiavenato, I. 2014. Administração: teoria, processo e prática. 5ed. Manole, Barueri, SP, Brasil.

Comitê Gestor da Internet no Brasil [CGI.br]. 2020. TIC Domicílios 2020. Disponível em: <[https://cetic.br/media/analises/tic\\_domicilios\\_2020\\_coletiva\\_imprensa.pdf](https://cetic.br/media/analises/tic_domicilios_2020_coletiva_imprensa.pdf)>. Acesso em: 15 jun. 2021.

Costa, E.A. 2007. *Gestão estratégica: Da empresa que temos para a empresa que queremos*. 2ed. Editora Saraiva, São Paulo, SP, Brasil.

Dewan, R.M.; Frermer, M.L.; Seidmann, A. 1998. Internet service providers, proprietary content and the battle for user's dollars. *Communications of the ACM* 41(8): 43-48.

Fernandes, B.H.R.; Berton, L.H. 2012. *Administração estratégica: Da competência empreendedora à avaliação de desempenho*. 2ed. Editora Saraiva, São Paulo, SP, Brasil.

Gomes, M.J.D.C.F. 2014. *Networking e competências individuais como preditores da orientação para o cliente e do crescimento de startups*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Gonçalves, G.; Vieira, S.; Melatti, G.; Gimenez, F.; Negreiros, L. 2017. Configurações estratégicas em MPES: uma análise da atuação de mulheres empreendedoras do setor de serviços de Londrina-PR. *Revista de Administração da UFSM* 10(4): 652-667.

Gurgel, L.S.A.; Homenko Neto, A.; Moia, R.P. 2015. Coworking, Networking e a geração de negócios para o empreendedor. Disponível em: <[http://www1.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/escola\\_de\\_negocios/conteudos/Coworking-Networking-Empreendedor.pdf](http://www1.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/escola_de_negocios/conteudos/Coworking-Networking-Empreendedor.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2020.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. 2017. *Pesquisa anual de serviços 2017*. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/150/pas\\_2017\\_v19\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/150/pas_2017_v19_informativo.pdf)>. Acesso em: 30 abr. 2020.

Miles, C.C.; Snow, R.E. 1992. Causes of failure in network organizations. *California Management Review* 34(4): 53-67.

Organizações das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura [UNESCO]. 2019. *Assessing Internet Development in Brazil*. Disponível em: <[https://cetic.br/media/docs/publicacoes/8/20200117094619/Assessing\\_Internet\\_Development\\_in\\_Brazil.pdf](https://cetic.br/media/docs/publicacoes/8/20200117094619/Assessing_Internet_Development_in_Brazil.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2020.

Pereira, R.F.V. 2015. *Networking como instrumento de desenvolvimento empresarial*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal.

Rocha, D.; Gimenez, S.; Gimenez, F. 2008. Dimensões do processo de formação de estratégia em pequenos hotéis de Curitiba. *Revista Brasileira de Estratégia* 1(3): 319-329.