

5 Discussão

Neste capítulo são analisados os resultados apresentados anteriormente, considerando o referencial teórico e à luz das limitações do método. A resposta ao problema central deste trabalho será dada na conclusão.

5.1

Questão 1 – Quais são os benefícios trazidos à Oi pela criação de uma aliança estratégica entre a Oi e a Souza Cruz?

De forma a destacar os benefícios trazidos pela criação de uma aliança estratégica entre a Oi e a Souza Cruz serão destacados alguns pontos importantes apresentados nos resultados de pesquisa.

Conforme destacado no capítulo anterior, o mercado de telecomunicações em todo mundo tem-se mostrado muito competitivo durante os últimos anos. Isto ocorre, principalmente, devido à presença de muitas empresas interessadas em investir em um mercado atrativo e promissor financeiramente. Além disso, por ser um segmento relativamente novo, este ainda não atingiu os níveis de maturidade verificados em outros setores de mercado.

No caso do Brasil, o nível de competição mostra-se, em muitos casos, maior do que aqueles verificados em outros países devido às características do mercado local, assim como à necessidade de as empresas se firmarem em um mercado ainda em expansão e que ainda não atingiu os níveis de maturidade dos mercados americano e europeu.

Conforme já mencionado anteriormente, as empresas que atuam no mercado nacional de telecomunicação são compostas, basicamente, por empresas multinacionais estrangeiras. Estas empresas detêm acesso a financiamentos mais baratos no exterior e possuem maior valor de mercado quando comparadas às empresas nacionais, como é o caso da Oi. Isto lhes possibilita ganhos competitivos frente a seus concorrentes.

Buscando contornar estas desvantagens financeiras, a Oi deve ser capaz de elaborar estratégias que sejam eficientes para conquistar novos clientes, ou para reter os clientes já existentes, ao mesmo tempo em que minimiza seus gastos com comunicação, propaganda, investimentos e subsídios para compra de aparelhos celulares.

A aliança estratégica entre a Oi e a Souza Cruz na distribuição de cartões de telefones públicos e de *chips* para celular surgiu como uma estratégia sinérgica entre empresas, possibilitando a redução dos custos de distribuição, assim como os custos de gestão de uma vasta rede de fornecedores. Além disso, esta estratégia possibilitou a distribuição destes produtos em um maior número de pontos de venda, com a qualidade e a garantia da Souza Cruz, empresa especializada no transporte e distribuição e que conta com *know-how* e tecnologias necessárias para desempenhar corretamente estas atividades.

A pesquisa documental, assim como as entrevistas com funcionários responsáveis por esta aliança, bem como as respostas aos questionários, possibilitaram confirmar que os principais objetivos desta aliança estavam na gestão de riscos e redução de custos, acesso de baixo custo a novos mercados e exploração de economias de escala.

O benefício trazido pela gestão de riscos e pela redução de custos está no fato de que uma aliança pode auxiliar na redução dos custos associados ao investimento em novos negócios ou na melhoria de negócios já existentes.

Isto é, a Oi poderia optar por desenvolver uma rede de logística e distribuição para entregar seus produtos ao consumidor final. Isto necessitaria de investimentos muito elevados na construção de rede de distribuição, assim como na compra de equipamentos e no desenvolvimento das equipes. Mesmo assim, a Oi não seria capaz de atingir os níveis de qualidade de outras empresas especializadas em logística e distribuição, visto que este não é o *core business* da Oi.

Por outro lado, caso a Oi optasse por tentar trabalhar e desenvolver sua rede de fornecedores já existentes, isto poderia acarretar custos elevados de gestão. Além disso, o nível de qualidade percebido pelo cliente, em alguns casos, não seria o ideal, devido a problemas com os preços praticados pelos distribuidores nos cartões, assim como a problemas na entrega de *chips* em algumas localidades.

A aliança estratégia entre a Oi e a Souza Cruz mostrou-se mais adequada à situação, pois possibilitou a sinergia entre empresas, adequando as necessidades de ambas a uma nova realidade de mercado. Os ganhos, para a Oi, na gestão de riscos estão associados à qualidade oferecida pela Souza Cruz, no que tange a logística e distribuição. Esta empresa, devido à tecnologia e do conhecimento deste ramo de mercado, é capaz de prover o fornecimento dos produtos da Oi em mais de 200 mil pontos-de-venda, e com a mesma qualidade e controle presentes na distribuição de cigarros.

Por meio da pesquisa também foi possível identificar outro item que destaca um dos benefícios trazidos por esta aliança estratégica. As respostas ao questionário confirmaram que o acesso de baixo custo a novos mercados também foi um dos benefícios trazidos pela aliança. Nesta aliança, uma das empresas fornece os bens ou serviços, enquanto a outra fornece o conhecimento do local, a rede de distribuição ou a influência política local.

Pode-se verificar que esta descrição está plenamente em conformidade com a estratégia adotada pela Oi. Enquanto esta é responsável por planejar e implementar as estratégias de marketing, fornecendo os produtos ou serviços que serão comercializados, a Souza Cruz é a empresa que detém o conhecimento do mercado local, dos seus clientes e dos pontos-de-venda. Além disso, conhece as melhores rotas de transporte, possui a tecnologia de controle de frotas, o controle e a gestão da sua rede de distribuição, assim como o conhecimento dos fatores políticos que atuam em cada localidade.

A parceria com a Souza Cruz também permitiu, à Oi, atuar em novos mercados que não eram previamente abordados. Devido à complexidade e à capilaridade de sua rede de distribuição, a Souza Cruz é capaz de atingir mais de 200 mil pontos-de-venda, fato este que não era possível de ser obtido por meio dos outros fornecedores da Oi. Esta aliança tornou possível disponibilizar os produtos da Oi em pontos-de-venda como bancas de jornal e pequenos estabelecimentos.

Estes benefícios trazidos pela aliança estratégia em questão são ratificados pela empresa conforme descrito no relatório anual entregue pela Oi à Comissão de Títulos e Valores Mobiliário e Câmbio dos EUA, também conhecido como formulário 20-F.

“... foram desenvolvidos novos canais de venda, com objetivo de aumentar a capilaridade e reduzir o custo de venda. Criamos a cultura de venda de chip no Pequeno Varejo - bancas de revistas, farmácias, mercados, etc. Atualmente o chip avulso representa mais de 90% da venda de pré-pago, o que elimina o subsídio de aparelhos, sendo que mais de 30% dessa vendas ocorre no pequeno varejo.”

5.2

Questão 2 – Como a criação desta aliança estratégica, na distribuição de produtos e de serviços, pode melhorar a eficiência organizacional da Oi?

Uma das grandes contribuições trazidas pela aliança estratégica firmada entre Oi e Souza Cruz está no fato de ter possibilitado a melhoria organizacional da Oi. Conforme levantado na pesquisa, um dos objetivos de uma aliança estratégica é permitir que as empresas busquem recursos valiosos que ainda não possuem. Além disso, por meio da aliança foi possível separar os papéis de cada empresa dentro do processo. A Oi pôde focar sua atuação no atendimento ao cliente e no desenvolvimento de estratégias mais adequadas às necessidades desses clientes. Enquanto isso, a Souza Cruz ficou responsável por todo o processo de logística e de distribuição dos produtos da Oi.

Ou seja, por meio da separação dos papéis, cada empresa pôde atuar nas atividades que representam seus respectivos *core businesses*, maximizando, assim, as eficiências organizacional e operacional.

Complementarmente, a aliança estratégica em questão também possibilitou a solução de problemas relacionados à gestão de um número elevado de fornecedores. Conforme levantado no capítulo anterior, em algumas localidades coexistiam mais de 80 distribuidores de cartões e de *chips* para celular. Este fato gerava disputas internas entre estes distribuidores, afetando a qualidade do serviço prestado, gerando custos de gestão e controle.

Além disso, a aliança também possibilitou resolver problemas relacionados à dificuldade de controlar os preços que eram praticados pelos distribuidores junto aos clientes finais. Com o maior poder de mercado que alguns distribuidores maiores possuíam, estes acabavam por praticar preços mais elevados do que aqueles estipulados pela Oi, como forma de aumentar sua margem de lucro. Isto gerava o descontentamento dos clientes com a empresa,

pois, em muitos casos, não conseguiam comprar seus cartões telefônicos, ou o faziam, porém a preços bem acima do desejado.

Outro ganho obtido por meio desta aliança, no sentido de melhorar a eficiência operacional, está relacionado ao fato de que a atuação da Souza Cruz possibilitou que as entregas fossem feitas dentro dos prazos acordados, com os níveis de qualidade desejados, e também permitiu que novas regiões e localidades fossem atingidas, graças à complexa rede de distribuição da Souza Cruz.

A busca de eficiência operacional é uma das estratégias declaradas pela empresa, conforme dados dos relatórios de administração divulgados pela empresa para o mercado acionário

Continuar o crescimento dos negócios móveis e banda larga, enfocando em rentabilidade

“Além da redução de subsídio de aparelhos, esperamos aumentar nossas margens no segmento de telefonia móvel através da redução de despesas de distribuição e comissão e aumentando a receita média por usuário, bem como através de um mix mais favorável de assinantes pós-pagos e pré-pagos.”

Melhorar a eficiência e o controle de custos

“Planejamos continuar aprimorando nossa estratégia de alocação de capital na busca da melhora contínua da eficiência operacional, com o objetivo de redução de custos, ao mesmo tempo em que perseguimos economias de escala. Existem esforços no sentido de reduzir custos e melhorar a qualidade de nossos serviços. Esses esforços incluem a padronização de processos internos e a otimização de nossos provedores de serviço terceirizados, com vistas à melhoria do processo de administração de rede e à redução de provisões para contingências, além da diminuição dos subsídios de handsets e despesas com vendas no segmento de faixa inferior de assinantes de celulares pré-pagos.”

Estes objetivos estratégicos também estão em conformidade com os benefícios trazidos pelas alianças estratégicas, conforme citado no item anterior.

5.3

Questão 3 – Como a aliança estratégica contribuiu para a geração de valor para a Oi?

A geração de valor é um fato muito importante para a empresa e a criação de uma aliança estratégica deve ser capaz de contribuir para esta geração de valor.

Conforme descrito nos capítulos anteriores, as empresas são incentivadas a cooperar na forma de alianças estratégicas quando o valor dos recursos combinados são superiores ao valor dos recursos separadamente. O valor adicional que é gerado a partir desta combinação de forças ocorre devido à sinergia entre empresas.

As pesquisas documentais, assim como as entrevistas e os questionários buscaram levantar fatos e dados que possibilitassem averiguar uma real geração de valor para a empresa.

Por meio do questionário e entrevistas foi possível verificar que a aliança possibilitou que os resultados obtidos em conjunto fossem maiores aqueles obtidos isoladamente, conforme ratificado por 77% dos respondentes, assim como pelos entrevistados.

Apesar de a Oi não possuir sistemas formais para medir ou quantificar exatamente quais são os ganhos financeiros da aliança, os funcionários e gestores responsáveis pela interface entre as duas empresas afirmam que os gastos indiretos com a gestão dos processos e sistemas de controle têm sido menores. Além disso, as perdas financeiras com o extravio de cartões e chips, assim como os custos de ineficiência operacionais reduziram significativamente, conforme relatado por um dos profissionais responsável pelo acompanhamento e controle do relacionamento com os distribuidores.

“... com relação aos custos diretos, a Souza Cruz até cobra um pouco mais do que os antigos distribuidores, porém, os ganhos que obtivemos indiretamente são significativos e compensam o aumento dos custos diretos. No final o saldo acaba sendo positivo. Por exemplo, antigamente para fazer o controle de dezenas de distribuidores era necessário um número bem maior de pessoas que ficavam dedicadas exclusivamente a isso. Além disso, agora temos ganhado com o controle de preços, aumento de capilaridade e redução de perdas desnecessárias... se você botar isso tudo na ponta do lápis vai ver que os ganhos são muito maiores que do antigamente.”

São necessários, porém, outros fatores para garantir a transformação da aliança em uma vantagem competitiva sustentável. A aliança precisa ser rara, difícil de ser imitada e a empresa deve estar organizada para explorar amplamente esta oportunidade.

Por meio da pesquisa foi possível verificar que apenas 38% das pessoas entrevistadas concordam que uma aliança deste tipo é rara, ou seja, não é comum

no mercado. Outro dado preocupante está na afirmação de que 62% não concordam com o fato da aliança em questão ser difícil de ser imitada pelos concorrentes. Além disso, apenas 31% concordam que a empresa está organizada para explorar os benefícios desta aliança.

Outros fatores também são importantes para garantir a criação de uma vantagem competitiva sustentável como, por exemplo, a capacidade da empresa de promover a coordenação interna e o alinhamento frente aos objetivos estratégicos e também o desenvolvimento de métricas e avaliações que possibilitem a intervenção em momentos de dificuldade. Quanto ao primeiro item, 31% dos respondentes discordaram da afirmação, sendo que quanto ao segundo item, 38% discordaram e 62% não discordaram nem concordaram.

Todavia, alguns esclarecimentos devem ser feitos quanto ao cenário e ao momento vivido pela Oi e conseqüentemente por seus funcionários. Em primeiro lugar, os acionistas da Oi vêm tentando a bastante tempo vender sua participação na empresa ou buscar fusões com outras empresas do setor de telecomunicações.

Em um primeiro momento, surgiram especulações quanto à compra da Oi pela Portugal Telecom (empresa portuguesa de telecomunicações), sendo que, mais recentemente, surgiram suspeitas de uma possível fusão com a Brasil Telecom.

Devido a estes movimentos de mudança na participação acionária e especulações quanto à fusão da Oi com a Brasil Telecom, alguns funcionários percebem uma mudança de foco na empresa e um descolamento entre o objetivo estratégico da aliança entre Oi e Souza Cruz com relação à estratégia geral da empresa e desta forma, sentem dificuldades em avaliar corretamente alguns itens do questionário, como àqueles citados anteriormente.

Estes levantamentos permitem afirmar que, apesar de a aliança gerar valor para a empresa, esta não tem sido capaz de criar uma vantagem competitiva sustentável. Isto representa uma ameaça futura para a empresa, pois alianças semelhantes poderão ser criadas por concorrentes, ameaçando um diferencial estratégico que a Oi detém no momento.

Como forma de contornar este fato, a Oi deverá focar na construção de vantagem competitiva sustentável frente aos seus concorrentes no mercado, por meio da criação de uma aliança que seja rara e difícil de ser imitada. Além disso, a empresa deverá também organizar-se internamente para explorar os benefícios

desta aliança, promovendo a gestão do relacionamento entre empresas e garantindo a sua evolução.

Um dos primeiros passos para geração de uma aliança difícil de ser copiada está na construção de relacionamentos de confiança entre seus membros, pois estes são recursos difíceis de serem copiados e essenciais ao seu sucesso. O relacionamento de confiança entre empresas garante que ambos os parceiros estão atuando para atingir um bem comum, e não apenas para benefício próprio. Com relação aos laços de confiança, 77% dos entrevistados concordam que a empresa foi capaz de construir relacionamentos de confiança com seu parceiro. Todavia, a empresa ainda deve trabalhar melhor os aspectos que irão garantir a sustentabilidade desta aliança no futuro.

5.4

Questão 4 – Como a criação da aliança estratégica possibilitou ganhos com relação ao posicionamento da Oi no cenário competitivo?

Por fim, devemos analisar como a aliança estratégica em questão contribuiu para melhorar o posicionamento da empresa no cenário competitivo.

Por meio de pesquisa documental e de entrevistas foi possível identificar como o posicionamento estratégico da empresa está associado à geração de uma aliança que permitiu a redução de custos operacionais, melhorando a eficiência organizacional e permitindo ganhos competitivos frente aos seus concorrentes.

A análise do setor de telecomunicações descrita no capítulo anterior demonstra que este é um segmento de mercado altamente competitivo e, em grande parte, dominado por grandes empresas multinacionais e estrangeiras. Além disso, caracteriza-se por ser um setor que requer grandes investimentos e com prazos longos de retorno do capital investido.

Por este e por outros fatores, pode-se afirmar que quanto maiores forem os recursos disponíveis para investimento neste mercado, maiores serão as chances de prosperidade no cenário competitivo. Por ser uma empresa de capital predominantemente nacional e com baixo valor de mercado quando comparada aos seus concorrentes, a Oi precisa ser capaz de desenvolver estratégias alternativas para garantir posicionamento competitivo no mercado, aliado a forte política de redução de custos e de controle de investimentos.

A aliança estratégica entre a Oi e a Souza Cruz surgiu como uma forma de garantir a redução dos custos operacionais e de melhorar a eficiência organizacional, ao mesmo tempo em que possibilitou a ampliação da sua rede de distribuição, solucionando o abandono de estratégia destrutiva que ocorria via o oferecimento de subsídios para a compra de aparelhos celulares. Esta prática de subsídio afeta negativamente a rentabilidade da empresa e promove a guerra de preços no mercado, a partir do momento em que as operadoras cobram preços cada vez mais baixos para atrair e conquistar novos clientes, ao ponto em que estes acabam não sendo tão rentáveis para a empresa. Por isto, ao invés de dar subsídio para a compra de telefones, a Oi optou por dar bônus que poderão ser gastos em outros serviços da empresa.

Para o cliente esta prática é interessante, pois lhe permite utilizar o bônus como melhor lhe convém e conforme suas necessidades. Para a empresa, há uma melhoria de seus indicadores financeiros, permitindo, assim, que mais recursos sejam destinados a atender as necessidades dos clientes.