

1 Introdução

1.1. O problema

Atualmente, com a velocidade em que ocorrem as mudanças no mundo dos negócios, tem sido um grande desafio para os administradores construir estratégias que gerem um resultado sustentável no longo prazo.

Em um passado não tão distante a formulação de uma estratégia guiava a empresa por um horizonte de cinco ou até dez anos. Embora o ambiente no qual o setor estivesse inserido sofresse mudanças, ajustes na estratégia eram feitos com periodicidade de no mínimo um ano, para garantir o alcance dos objetivos de longo prazo.

Hoje em dia, em alguns setores cujo dinamismo, inovação tecnológica e concorrência acirrada são fortes características, o longo prazo passa a ter o horizonte de um ano ou no máximo de três anos. Por este motivo, revisões nas estratégias são necessárias em prazos menores do que um ano.

Os desafios das empresas não se atêm ao tempo de duração de uma estratégia, mas também dizem respeito ao escopo desta estratégia. Até o final dos anos 1980, as empresas podiam ser geridas como entidades autônomas, que competiam no mercado de sua região ou país com base nos seus recursos internos. Embora existissem empresas com presença em diversos países – as multinacionais (matriz e filiais) – a gestão das filiais, em geral, era bastante autônoma, com um *report* principalmente financeiro e com foco no mercado local.

A busca de melhoria na eficiência através da otimização de recursos e de competências, motivou a especialização das empresas. Ao se especializar em, as empresas passaram a se relacionar com outras empresas para complementar a sua cadeia de valor. Este fato deu origem a um novo comportamento estratégico: o desenvolvimento de alianças. Macedo-Soares (2001, apud Tauhata (2002) ressalta que “as alianças e as redes têm sido consideradas uma das opções mais adequadas

para lidar com as atuais exigências do mercado, demasiadas para uma empresa isolada”.

As alianças surgem, portanto, como uma vantagem competitiva importante, quando criadas e gerenciadas em linha com a estratégia da empresa, sendo esse um dos principais desafios. Segundo Doz & Hamel (1998), poucas empresas compreendem a importância econômica e competitiva dessas alianças estratégicas.

Além de atuar em alianças estratégicas contendo fornecedores, clientes e até mesmo competidores, as empresas precisam enfrentar os desafios da globalização. Em muitos casos é preciso desenvolver uma estratégia global de atuação que, dependendo do setor, é imprescindível para se obter um resultado sustentável em longo prazo.

As empresas passam de isoladas e locais a integradas em redes e globais. Segundo Lassere (2003), as empresas são globais quando operam de forma coordenada e integrada nos principais mercados; e estabelecem alianças globais para conquistar esses mercados ou para aumentar suas competências mundiais.

A atuação em redes, e muitas vezes, em redes globais, é cada vez mais importante e crítica para o desempenho das empresas. Apesar disto, esse assunto ainda é subestimado no planejamento estratégico da maioria das empresas.

Em uma pesquisa conduzida por Tauhata (2002) na Vale do Rio Doce - CVRD, constatou-se o quanto as alianças e redes têm impacto sobre a gestão estratégica de uma empresa. Esta pesquisa serviu como teste-piloto de um ferramental genérico para auxiliar análises e tomadas de decisão estratégicas da alta gestão de empresas quanto às suas alianças e redes estratégicas, Macedo-Soares (2001, apud Tauhata, 2002). Ferramental este, que também será utilizado nesse estudo.

Tavares (2002) já havia constatado que a maioria dos executivos das empresas líderes no Brasil sentia falta deste ferramental, principalmente para medir os benefícios intangíveis proporcionados pelas redes de relacionamentos. A pesquisa revelou que mais de dois terços (69%) das empresas líderes no país se agrupavam em alianças, objetivando agregar recursos e competências complementares às suas, atingindo assim uma redução de custos e oferecendo aos clientes serviços e produtos a preços menores e com maior qualidade. Também mostrou que o mesmo percentual dos executivos das empresas pesquisadas

percebe a atuação em redes de alianças como positiva, atribuindo impactos, na performance da empresa, superiores aos da atuação em alianças isoladas.

Na pesquisa de Conde (2005), que enfocou o caso da Petrobrás, foi constatado também que alianças/redes constituem um componente crítico para o sucesso do direcionamento estratégico de internacionalização da empresa. Conforme mostram os resultados da sua pesquisa, considerar alianças e redes de forma sistemática e estruturada nas decisões de sua alta gestão tem sido fundamental para a empresa posicionar-se adequadamente frente aos desafios atuais.

Contribuindo para as pesquisas sobre as implicações das alianças estratégicas na conduta e no desempenho das empresas, o presente trabalho escolheu como foco o setor de telecomunicações. Por sua característica inovadora, com constantes mudanças e evoluções tecnológicas, este setor requer que se considerem também as implicações dessas mudanças no desafio de gerenciar estrategicamente empresas em alianças e redes.

Modelos de gestão estratégica tradicionais, tipicamente estáticos, perdem muito do seu valor quando praticados em um ambiente caracterizado por uma economia globalizada, concorrência acirrada e mudanças constantes, principalmente tecnológicas.

Existem ainda, no Brasil, poucas investigações empíricas sobre o setor de telecomunicações na perspectiva das suas alianças/redes, dos seus desafios de grandes mudanças e das implicações da globalização. Isto talvez se deva ao fato de se tratar de um setor relativamente novo se comparado a outros. Novo no seu formato atual: com grandes avanços tecnológicos, de abrangência global e totalmente interligado e integrado.

Silva (2007) pesquisou as alianças estratégicas na indústria de telecomunicações por meio de um estudo de caso da Embratel, operadora brasileira de longa distância.

Mendonça (2008) estudou, por meio de um múltiplo estudo de caso, as implicações das alianças e redes estratégicas em três operadoras do setor: Embratel, Oi e Vivo.

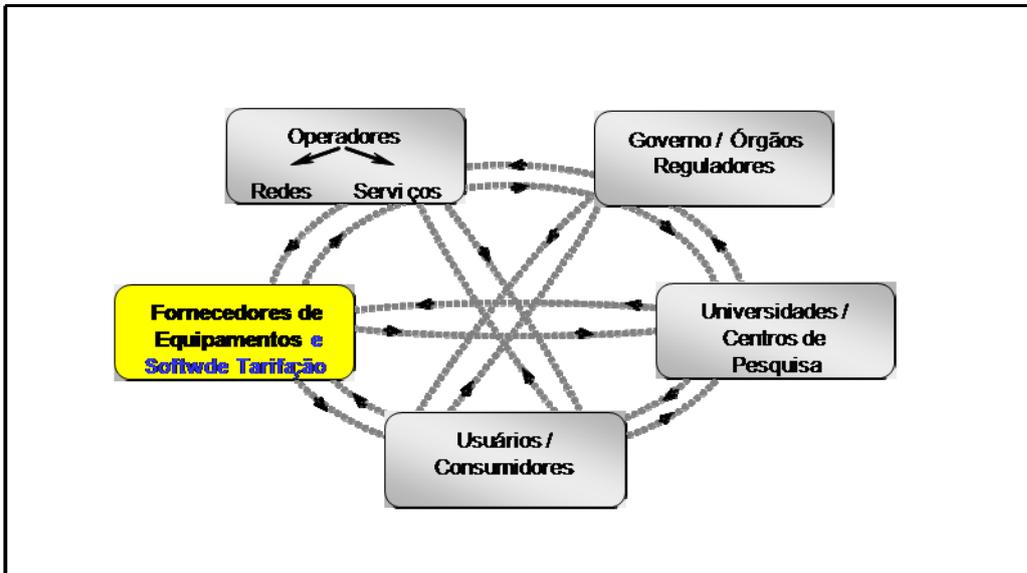
Segundo o relatório da Finep (2005), o setor de telecomunicações é composto por cinco principais tipos de atores (“*players*”) completamente interligados:

- Fornecedores de equipamentos telefônicos (para redes de telefonia ou usuários finais), de equipamentos para transmissão de dados, de equipamentos e de componentes de infra-estrutura (antenas, cabos, fios, etc.);
- Operadores de rede (telefonia) e de serviços (Internet, *paging* e *trunking*, TV);
- Governo e órgãos reguladores;
- Usuários, que se dividem em clientes corporativos ou pessoas físicas, e que não são passivos, ao contrário, influenciam na dinâmica do setor;
- Universidades e centros de pesquisa.

Embora focado em empresas fornecedoras de equipamentos de rede, neste estudo foram contemplados esses diferentes tipos de atores e incluídos os fornecedores de *software* de tarifação, conforme **Figura 1-1**.

- No relatório da Finep acima mencionado encontra-se uma boa representação da cadeia de valores do setor de telecomunicações, desenvolvida por Davies, Tang, Brady, Hobday, Rush and Gann (2001). Como pode ser observado na Figura 1-2, nesta cadeia as atividades da indústria de telecomunicações são divididas em dois grupos complementares: produtos e serviços. São contemplados os quatro tipos de atividades primárias:
 - **Manufatura** de componentes e subsistemas;
 - **Integração** de sistemas;
 - **Operações**; e
 - **Serviços** (esses dois últimos interligados).

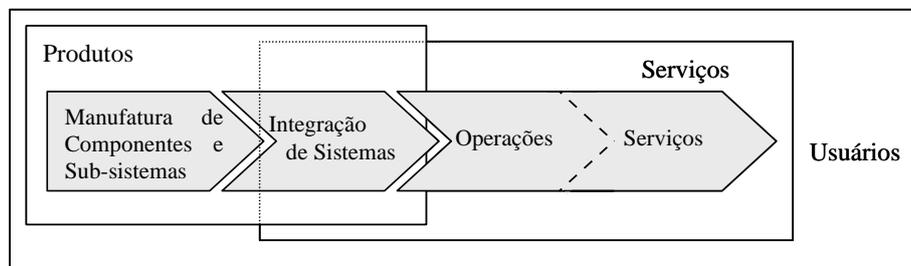
Interligação entre os *players* do setor de telecomunicações



Fonte: adaptado de Finep (2005)

Figura 1-1 Interligação entre os *players* do setor de telecomunicações

Cadeia de valores do setor de telecomunicações



Fonte: Davies *et al.* (2001)

Figura 1-2 Cadeia de valor do setor de telecomunicações

As pesquisas sobre o setor de telecomunicações abordam, com frequência, as empresas prestadoras de serviço aos usuários finais: serviços de telefonia móvel, fixa ou longa distância. Como já observado e explicitado no título desta dissertação, esta pesquisa enfoca-se nos fornecedores de equipamentos de rede para a telefonia móvel, ou seja, empresas que pela própria natureza do seu negócio, atuam em aliança com seus clientes.

Ter uma atuação global é outra característica dos fornecedores de equipamentos de rede para telefonia móvel. Se considerarmos o quadro de Prahalad & Doz (1987, apud Lassere, 2003), baseado na premissa de que negócios diferentes possuem necessidades competitivas diferentes, e onde as duas opções extremas são Integração Global / Resposta Local, o setor de equipamentos de rede está posicionado como tendo forças globais altas e forças locais médias para baixas.

Surgem então alguns questionamentos: como estas empresas estão gerenciando suas mudanças estratégicas? A atuação global da empresa ou do setor afeta suas estratégias? As empresas inseridas neste tipo de setor – dinâmico, global e com fortes alianças – elaboram estratégias que se desdobram em um plano de ações, ou as ações do dia-a-dia são desordenadas e não necessariamente alinhadas com suas estratégias?

1.2. Objetivo

Este trabalho tem como objetivo final contribuir com os estudos sobre gestão estratégica das empresas em alianças e redes de relacionamento que atuam globalmente em um ambiente de constantes mudanças, analisando as implicações destes fatores na conduta e no desempenho da empresa.

Busca-se, portanto, responder à seguinte pergunta:

“Quais são as implicações estratégicas das alianças e redes de relacionamento, no caso dos fornecedores de equipamentos de rede de telecomunicação, levando em consideração o dinamismo do setor e a forma de atuação global das empresas?”

A pergunta acima surgiu das dúvidas que motivaram esta pesquisa sobre o comportamento da indústria de telecomunicação e o relacionamento dos seus atores. A seguir, apresentam-se as principais.

A primeira inquietação que surgiu foi se as empresas que atuam em ambientes dinâmicos possuem modelos e processos estruturados de gestão de mudanças estratégicas, e como equilibram as urgências do dia-a-dia com as necessidades estratégicas.

Outra inquietação era saber como o resultado dos fornecedores de rede para a telefonia móvel depende do resultado das operadoras de telefonia móvel, identificando o impacto desta relação na gestão estratégica. De fato, como telecomunicações é uma indústria global que atua em rede de alianças, os resultados dos seus atores são interligados.

Uma terceira inquietação remeteu às empresas de equipamentos, que diferente das operadoras possuem forte presença global. Surgia, assim, a dúvida de como esta presença afeta a estratégia, os processos e a organização destas empresas e, considerando suas redes estratégicas, qual o impacto da globalização na sua atuação em alianças.

Com vistas a reunir os subsídios necessários para responder à questão central da pesquisa formularam-se algumas perguntas intermediárias, em linha com os passos do ferramental adotado, para realizar as análises estratégicas, o qual é descrito no capítulo dois.

São perguntas relativas às características da estratégia das empresas, aos fatores organizacionais e recursos utilizados para alavancar a estratégia, assim como os tipos de alianças e redes estabelecidas tanto no nível da indústria quanto no nível das empresas. O objetivo era de verificar a consistência entre a estratégia adotada pelas empresas estudadas e as implicações estratégicas das redes de relacionamento, avaliando se esta é capaz de mobilizar as forças da empresa e das redes para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças tanto das redes e seus relacionamentos com a empresa, quanto dos fatores macroambientais do contexto em que atua.

1.3. Relevância do estudo

O fato de que nesta indústria observam-se altas taxas de crescimento de mercado, constantes inovações tecnológicas, órgãos reguladores e de defesa do consumidor atuantes, e frequentes fusões e aquisições, faz com que sua investigação seja particularmente relevante na perspectiva de múltiplas alianças, confirmando redes estratégicas que extrapolam as fronteiras.

Oferece, também, um campo de pesquisa relevante do ponto de vista da gestão estratégica da mudança, uma vez que a indústria de telecomunicações não está amadurecida e permanece sujeita a muitas transformações.

Segundo Powell, em Jacobson (1992), a implementação de mudanças estratégicas é um assunto importante em administração e aproximar os estudos e pesquisas em estratégias ao que está sendo feito hoje pelos administradores para criar desempenho superior é tanto um desafio quanto um objetivo a ser alcançado.

Um dos motivos para escolher a indústria de telecomunicações como objeto deste estudo é porque ela possui as características necessárias para uma análise das estratégias em ambientes de grandes mudanças.

1.4. Delimitação do estudo

Conduziram-se três miniestudos de casos com as seguintes delimitações:

Mercado:	Setor de telecomunicações brasileiro num enfoque global
Segmento:	Fornecedores de equipamento de rede para telefonia móvel que possuem uma atuação global importante.
Empresas:	1 – Nokia-Siemens 2 – Ericsson 3 – Cisco
Período:	De 2001 a dez-2007, após a entrada do SMP (Sistema Móvel Pessoal) e do leilão das bandas PCS.

Foram investigadas as três empresas acima por serem líderes no mercado global de fornecedores de equipamentos de rede, com importante participação no mercado nacional.

A pesquisa analisa o período de sete anos seguintes ao leilão das bandas C, D e E no Brasil. Antes do leilão, o setor de comunicação móvel era incipiente, com uma única tecnologia (CDMA), poucos concorrentes e poucos usuários. Com a entrada da tecnologia GSM no país houve ambiente para o amadurecimento desse mercado, quando o índice de penetração de celular passou de 17% para 47%.

Em função do tempo restrito, do dinamismo da indústria e da complexidade dos relacionamentos no setor, a pesquisa investigou apenas a rede constituída pelas alianças estratégicas principais.

1.5. Estrutura da dissertação

Esta dissertação é constituída de seis capítulos. Neste primeiro capítulo, foi apresentada a definição do problema que este estudo busca elucidar, a descrição do cenário onde o problema está inserido, a motivação e objetivo final, além da delimitação, ou o recorte, deste estudo.

O próximo capítulo refere-se ao embasamento da pesquisa, e descreve o referencial teórico com a revisão da literatura, conceitos, pressupostos e metodologia de análise que constituem o ferramental de análise utilizado. Neste capítulo encontra-se também o conjunto de variáveis, construtos e indicadores aplicados na análise.

No capítulo 3 aborda-se a metodologia utilizada, descrevendo-se a linha epistemológica da pesquisa e o método de investigação empregado, descrevendo os critérios para a seleção dos estudos de caso, coleta e tratamento dos dados e limitações do método escolhido.

No capítulo 4 são apresentados os resultados obtidos e a interpretação destes à luz do referencial teórico. Esse capítulo contextualiza a indústria de telecomunicações, o setor de atuação dos fornecedores de equipamentos e as empresas estudadas.

O capítulo 5 apresenta a análise dos resultados, utilizando conceitos centrais do referencial teórico e objetivando responder as questões intermediárias da pesquisa.

Finalmente, no capítulo 6, faz-se uma avaliação geral das contribuições deste estudo, com as suas conclusões e sugestões para estudos futuros.