

## 5

### Discussões dos resultados

Neste capítulo foi feita uma comparação dos resultados da análise estratégica sob a ótica tradicional e sob a ótica relacional. Nele são apresentados os dois passos finais propostos pelo modelo SNA de Macedo Soares (2002): a avaliação da adequação estratégica e as sugestões dos possíveis ajustes na estratégia.

A partir deste capítulo as análises são feitas com as três empresas em conjunto, conforme apresentado na Figura 3.1 – Método do estudo de caso do capítulo 3. É importante reforçar que não faz parte do objetivo deste estudo a comparação das estratégias e resultados das empresas entre si.

#### 5.1.

##### **Passo 7 – Avaliação da adequação estratégica, comparativo entre a análise “tradicional” e a “relacional”**

O objetivo desta seção é apresentar a avaliação da adequação estratégica segundo o que foi definido no Passo 7, apresentado no Capítulo 2 e transcrito abaixo:

**Avaliação da adequação estratégica, ou seja, verificação, à luz dos indicadores de desempenho das empresas, da capacidade de suas estratégias atuais, declaradas ou não, de maximizar as forças e de minimizar as fraquezas tanto organizacionais quanto relacionais, explorando assim as oportunidades e reduzindo as ameaças constituídas pelos atores estratégicos, pelos fatores macroambientais e relacionais.**

No **Quadro 0-1** encontra-se a comparação dos resultados obtidos pela análise tradicional e pela análise relacional. São apresentadas também as implicações que podem influenciar o planejamento estratégico do grupo formado pelas empresas estudadas, além da definição das oportunidades e ameaças sob a ótica relacional, por meio do modelo SNA.

Quadro 0-1 Comparação das implicações estratégicas sob a ótica tradicional e relacional – análise das oportunidades e ameaças

| Análise Tradicional                                                                                                                         |             | Análise Relacional                                                                                                                                                                                                                                                                                                |             | Implicação Resultante              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------|
| Fatores Macroambientais / Atores da Rede de Valor                                                                                           | Intensidade | Fatores Macroambientais / Atores da Rede de Valor                                                                                                                                                                                                                                                                 | Intensidade |                                    |
| <b>1. Ameaça Real</b><br>Falta de definição da estrutura do mercado de multimídia no Brasil pode atrasar lançamento de serviços e produtos. | ALTA        | <b>1. Oportunidade Potencial</b><br>A formação de alianças estratégicas entre as empresas do setor através de associações apóiam o desenvolvimento do mercado para novas tecnologias tanto no mundo como no Brasil                                                                                                | ALTA        | <b>OPORTUNIDADE POTENCIAL ALTA</b> |
| <b>2. Oportunidade Potencial</b><br>A abertura de importantes mercados mundiais como a China, Índia e Brasil.                               | ALTA        | <b>2. Oportunidade Real</b><br>Alianças de co-produção e P&D com fornecedores e <i>complementors</i> agilizam o desenvolvimento de produtos com eficiência de custos permitindo conquistar novos mercados de forma mais ágil.                                                                                     | ALTA        | <b>OPORTUNIDADE REAL ALTA</b>      |
| <b>3. Ameaça Real</b><br>Desaceleração da economia e dos retornos sobre investimentos em telecomunicações.                                  | ALTA        | <b>3. Oportunidade Potencial</b><br>Desenvolvimento de alianças estratégicas através de fusões e aquisições de empresas que complementem a cadeia de valor estratégica. Essas alianças permitem o desenvolvimento de soluções integradas que criam novas oportunidades de negócios e aproximação com os clientes. | ALTA        | <b>OPORTUNIDADE POTENCIAL ALTA</b> |

| Análise Tradicional                                                                                                                                                                                                           |               | Análise Relacional                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |             | Implicação Resultante               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------|
| Fatores Macroambientais / Atores da Rede de Valor                                                                                                                                                                             | Intensidade   | Fatores Macroambientais / Atores da Rede de Valor                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Intensidade |                                     |
| <b>4. Ameaça Real</b><br>Sem novas rupturas tecnológicas, o setor precisa criar novas oportunidades de negócios com estratégias diferentes.<br><b>Oportunidade Real</b><br>Necessidade de soluções completas de convergência. | ALTA<br>MÉDIA | <b>4. Oportunidade Real</b><br>As alianças estratégicas das empresas do setor com clientes, fornecedores e <i>complementors</i> favorecem e agilizam inovações e desenvolvimento de soluções fim-a-fim.                                                                                                                                                 | ALTA        | <b>OPORTUNIDADE REAL ALTA</b>       |
| <b>5. Oportunidade Real</b><br>Crescimento de demanda, principalmente para serviços móveis e de acesso a banda larga                                                                                                          | MÉDIA         | <b>5. Oportunidade Real</b><br>Alianças de P&D e de implantação conjunta com concorrentes, clientes e <i>complementors</i> permitem a disponibilização do serviço de telecomunicações em regiões economicamente subdesenvolvidas com um custo diluído entre as participantes.                                                                           | ALTA        | <b>OPORTUNIDADE REAL ALTA</b>       |
| <b>6. Ameaça Real</b><br>Equipamentos de rede são vistos pela indústria quase como commodities. Novos entrantes são empresas chinesas que apresentam custos baixos.                                                           | ALTA          | <b>6. Oportunidade Potencial</b><br>Alianças estratégicas entre as concorrentes estão sendo construídas com o objetivo de estabelecer acordos de patentes, na tentativa de diminuir o impacto dos novos entrantes no mercado. Exemplificando, temos a aliança entre a NokiaSiemens e a Huawei e a OPA-Open Patent Alliance com a participação da Cisco. | MÉDIA       | <b>OPORTUNIDADE POTENCIAL MÉDIA</b> |

Ao observar o **Quadro 0-1** percebe-se como é positiva a contribuição da ótica relacional. Várias ameaças identificadas sob a ótica tradicional são minimizadas por oportunidades criadas pelas alianças e redes estratégicas. A seguir, detalha-se cada item apresentado no quadro.

O **item 1** aponta para a situação atual da regulamentação no Brasil dos produtos relacionados à IPTV, que são denominados pelo setor como produtos de quarta geração (4G). Os produtos 4G estão relacionados com os serviços de vídeo e de geração de conteúdo, a evolução natural dos serviços de dados e acesso à Internet. No Brasil ainda não existe uma regulamentação clara da prestação desses serviços aos clientes finais.

Percebe-se que as empresas fornecedoras de equipamentos de rede participam de associações cujo objetivo é fomentar os mercados para as novas inovações tecnológicas. Transforma-se então a ameaça em uma **oportunidade potencial alta**. Nestas associações, competidores, clientes e fornecedores se unem em busca de novas oportunidades de mercado, tendo em vista que as operadoras de telefonia móvel não definiram como oferecerão esses serviços e ainda não existe a regulamentação dos produtos.

O **item 2** aponta as oportunidades de crescimento dos mercados emergentes como China, Índia e Brasil – países com economias emergentes, geografia extensa e penetração baixa de serviços de telecomunicações. Esses mercados apresentam oportunidades potenciais altas, porém precisam de alto investimento para garantir uma boa cobertura dos serviços de telecomunicações na sua geografia extensa. As alianças com fornecedores e *complementors* para co-produção e P&D surgem como uma alternativa de viabilizar novos negócios nas economias emergentes, tornando esse ponto uma **oportunidade real alta**.

As oportunidades encontradas nos mercados emergentes e a desaceleração da economia nos países desenvolvidos impactam nos retornos sobre investimento da indústria de telecomunicações e também no setor de equipamentos de redes, **item 3**. Como apresentado neste estudo, as empresas do setor neste momento procuram um novo posicionamento estratégico em busca de melhores retornos financeiros. Para isso, estabelecem alianças estratégicas com *complementors* por meio de fusões e de aquisições, agregando competências que são necessárias para atuar nos novos segmentos de mercado, criando, assim, uma **oportunidade potencial alta**.

Um dos pontos interessantes desta pesquisa é perceber que a indústria de telecomunicações está amadurecendo, deixando de ter uma visão exclusiva de produtos e de inovações tecnológicas para ter uma visão voltada ao cliente. Especialistas e participantes da indústria de telecomunicações e do setor de equipamentos de redes não esperam novas rupturas de mercado originadas por inovações tecnológicas como foi, por exemplo, a descoberta da telefonia celular, **item 4.** A tecnologia continua importante para a indústria, porém agora mais como meio do que como fim.

Por essa razão, existem produtos e competências importantes que precisam ser agregadas às empresas estudadas. Observa-se que as empresas optaram por estabelecer alianças estratégicas para minimizar esses *gaps*, criando **oportunidades reais altas**. Pode-se citar, por exemplo, a aquisição da Redback Networks pela Ericsson no final de 2006. Segue abaixo a transcrição de uma parte do *Press Release* da Empresa sobre esta aquisição.

Ericsson acquire Redback Networks - 20 de dezembro de 2006

**Ericsson (NASDAQ:ERIC) e Redback Networks Inc. (NASDAQ:RBAK) anunciaram hoje a assinatura de um acordo para aquisição da Redback.**

A Redback se encontra numa posição de destaque com a tecnologia de roteamento de múltiplos serviços, uma área que auxilia as operadoras na hora de transmitir serviços de mobilidade, TV, telefonia e banda larga por meio de infra-estrutura baseadas na Internet. As vendas da empresa cresceram 33% em 2005 e 87% nos três primeiros trimestres de 2006, alcançando US\$ 197 milhões.

Carl-Henric Svanberg, Presidente e CEO da Ericsson, disse: ‘A combinação das duas empresas cria valor para clientes e acionistas e abre uma série de possibilidades interessantes para os funcionários. A velocidade de desenvolvimento de tecnologias IP está aumentando com a migração das operadoras para redes IP de convergência, nas quais a qualidade de serviços depende cada vez mais de roteadores inteligentes de alta capacidade’.

A performance dos equipamentos de telecomunicações é a essência da oferta fim-a-fim da Ericsson e a crescente importância de serviços IP, cria a necessidade de uma tecnologia própria de roteamento IP para a empresa.

(PRESS RELEASE da pagina de internet oficial da Ericsson - [http://www.ericsson.com/br/ericsson/sala\\_imprensa/press/2006/dezembro/061220\\_redback\\_networks.shtml](http://www.ericsson.com/br/ericsson/sala_imprensa/press/2006/dezembro/061220_redback_networks.shtml))

Outra oportunidade real é o desenvolvimento de produtos e projetos voltados a prover serviços móveis e de acesso a banda larga em lugares antes sem acesso (**item 5**). A oportunidade é potencializada por meio de alianças entre clientes, *complementors* e fornecedores, quando reduz substancialmente o custo de implantação. O texto abaixo sobre o projeto “Expedição Conectando o Brasil” mostra um exemplo dessa aliança. O texto foi traduzido de um *press release* disponível no *site* da Nokia Siemens.

NokiaSiemens Networks, em parceria com a Oi, Nokia, Intelsat e Hughes, hoje inicia uma expedição para o interior do Brasil, onde exibirá o potencial de sua solução inovativa Village Connection, usando aparelhos Nokia para levar serviços de comunicação móvel a comunidades antes sem serviços de rede.

... 'Além de disponibilizar serviços de comunicação e tecnologia GSM com custo eficiente às cidades, esse modelo de negócio oferece um caminho para o crescimento econômico e desenvolvimento deles e uma promessa de aplicações que podem elevar a qualidade de vida das pessoas', disse Mario Baumgarten, Diretor corporativo de negócios para a América Latina da NSN.<sup>1</sup>

(PRESS RELEASE da página de internet oficial da NSN - <http://www.nokiasiemensnetworks.com/global/Press/Press+releases/news-archive/Nokia+Siemens+Networks+kicks+off+the+Connecting+Brazil+expedition.htm>)

Por último, o **item 6** analisa as consequências dos novos entrantes no mercado. A entrada das empresas chinesas no setor de equipamentos de redes, com posicionamento de preços baixos, constitui uma ameaça real para as empresas líderes. Os equipamentos de redes passam a ser tratados como commodities pela indústria, com os clientes priorizando preços no momento da compra. Alianças estratégicas entre empresas concorrentes estabelecendo acordos de patentes minimizam essa ameaça, tornando-a uma oportunidade, pois buscam proteger as pesquisas e inovações do setor.

---

<sup>1</sup> No original: *Nokia Siemens Networks, in partnership with Oi, Nokia, Intelsat and Hughes, today sets off on an expedition into rural Brazilian where it will showcase the potential of its innovative Village Connection solution, using Nokia devices to bring mobile communications services to communities previously unserved by networks.*

*“In addition to providing cost-efficient GSM technology and communications services for these towns, this business model offers a path to economic growth and development for them and a promise of applications that can raise living standards,” said Mario Baumgarten, corporate affairs director for Nokia Siemens Networks Latin America.*

A **Figura 0-1** mostra a comparação gráfica das análises sob a ótica tradicional e sob a ótica relacional, considerando os itens apresentados no **Quadro 0-1**. Os itens da análise tradicional estão representados por meio de círculos de linhas tracejadas, com o número do item no centro. Por sua vez, os itens da análise relacional estão representados por círculos de linhas cheias com o número do item no meio. O tamanho dos círculos representa a intensidade das implicações estratégicas (baixa, média e alta).

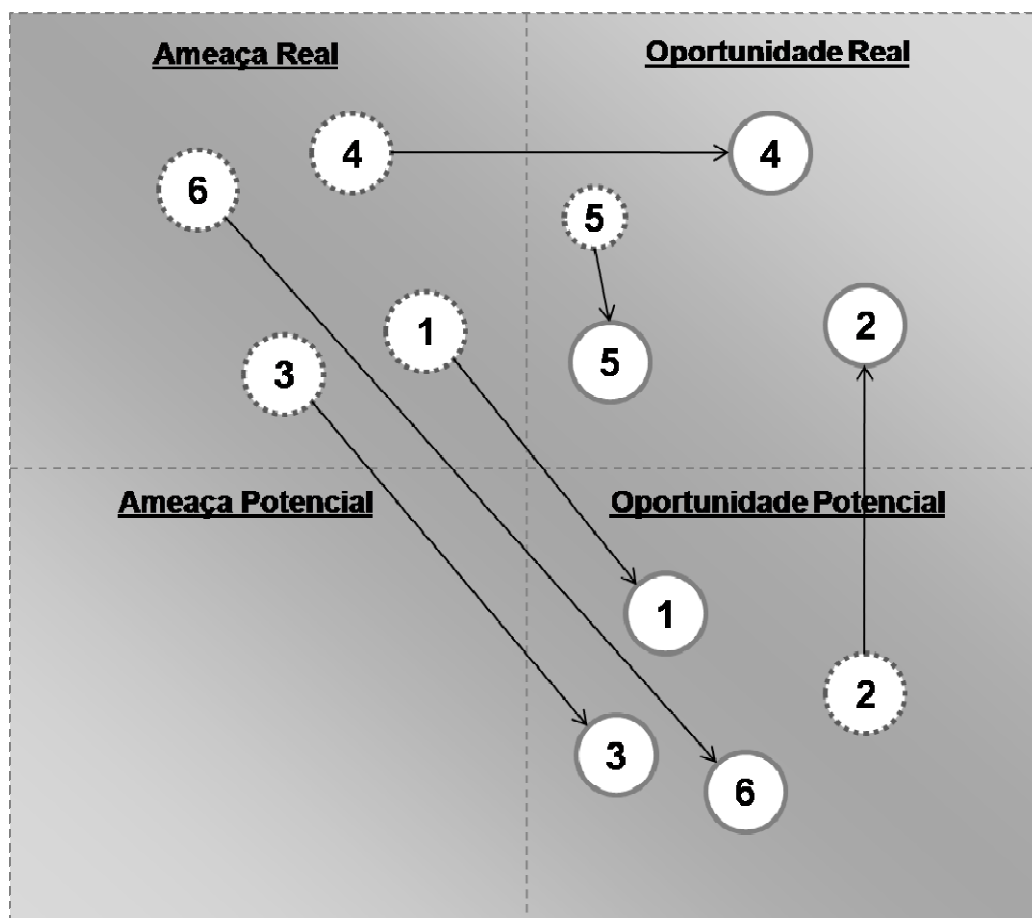


Figura 0-1 Comparação gráfica das análises tradicional e relacional

Observa-se facilmente, por essa representação gráfica, o impacto positivo das alianças estratégicas no setor. Ameaças reais identificadas na análise tradicional podem transformar-se em oportunidades reais ou potenciais quando analisadas de forma relacional (itens 1, 3 e 4).

Oportunidades potenciais passam a se configurar como oportunidades reais (item 2) e oportunidades reais podem ser potencializadas sob a visão relacional (item 5); ou ameaças reais podem ser suavizadas para ameaças potenciais (item 6).

No próximo capítulo apresenta-se a conclusão desta pesquisa, comparando os resultados com o objetivo principal e as dúvidas descritas no capítulo 1. Além de sugerir novos estudos sobre o tema.