

## 6 Conclusão

A indústria de telecomunicações estudada aqui pelo setor de fornecedores de equipamentos de redes é fascinante por sua complexidade, dinamismo e impacto na sociedade. É uma indústria que nos últimos anos passou por várias transformações motivadas por inovações tecnológicas, e continua se transformando, porém agora, estas são motivadas pelo seu cliente.

Particularmente o setor de fornecedores de equipamentos de rede, que atua de forma global, percebe a importância de se atuar em alianças e em redes estratégicas para obter resultados neste ambiente de constantes mudanças.

Esta pesquisa teve, como objetivo, identificar as implicações das alianças estratégicas globais na vantagem competitiva da NokiaSiemens Networks, da Ericsson e da Cisco. Essas empresas foram escolhidas por serem líderes globais no setor.

O estudo utilizou o Modelo GI e o Modelo SNA de Macedo-Soares (2002) para a identificação e caracterização das estratégias e das alianças e redes, mostrando os impactos positivos dessas redes nas empresas estudadas. O objetivo da pesquisa foi alcançado.

As três empresas do estudo atuam no mesmo setor e são concorrentes no segmento de equipamentos de rede. O momento do estudo é caracterizado por mudanças de posicionamento estratégico, revendo suas estratégias e seu posicionamento nos segmentos da indústria.

O principal segmento do setor, o de equipamentos/aplicações, está em desaceleração. Além disso, novos entrantes, com uma estratégia de preço baixo, diminuem também sua lucratividade. Sendo assim, observa-se que apesar **da qualidade dos produtos e serviços** ser um diferencial competitivo no setor ela não é mais suficiente. Por exemplo: a NokiaSiemens busca a diferenciação pela imagem, a Ericsson pelo suporte e a Cisco se mantém na diferenciação por qualidade. A figura abaixo mostra como estão os objetivos de posicionamento das

empresas nos segmentos do setor, porém ressalta-se que nenhuma delas abandona seu posicionamento de liderança no segmento de aplicações (equipamentos).

### Objetivo de posicionamento das empresas nos segmentos do setor



Figura 0-1 Figura ilustrativa do objetivo de posicionamento das empresas.

O estudo demonstrou que as empresas utilizam alianças e redes para atingir e manter seu posicionamento de liderança no setor, principalmente neste momento de mudança estratégica. A comparação entre a análise dos fatores macroambientais e da participação dos atores-chaves sob a ótica tradicional e sob a ótica relacional mostrou que as ameaças foram minimizadas, ou até mesmo tornaram-se oportunidades, pela atuação em redes e aliança das empresas.

Observou-se a existência de alianças principalmente com os clientes, fornecedores e *complementors*. As alianças com os novos entrantes foram identificadas na pesquisa documental e geralmente têm como objetivo a proteção de patentes e/ou inovações.

Assim como os executivos locais não reconhecem a existência de alianças com novos entrantes, as alianças com concorrentes, também foram identificadas na pesquisa exclusivamente por meio das informações públicas divulgadas pelas empresas. O não reconhecimento destas alianças por parte dos executivos pode ocorrer devido ao mercado ser muito competitivo.

As alianças existentes no setor são geralmente alianças globais e de natureza oportunista. As três empresas identificaram que o aprendizado é a proposta de valor mais freqüente para a existência de alianças, onde existe uma troca de

conhecimento, em particular daqueles que são tácitos, e a internalização de novas habilidades.

Obtiveram-se por meio desta pesquisa esclarecimentos para todas as dúvidas apresentadas no Capítulo 1. Em alguns dos casos analisados, a maturidade do setor foi a grande surpresa.

As três empresas estudadas, apesar de atuar em um ambiente muito dinâmico, possuem modelos e processos estruturados de gestão de mudanças estratégicas. Embora cada uma delas possua processos diversos de gestão estratégica, todas estão atentas às mudanças no ambiente e seus processos são globais e estruturados para que a estratégia e o operacional estejam sempre alinhados. A NokiaSiemens e a Ericsson possuem processo de estratégia com revisão contínua, que parte do planejamento estratégico global até as metas operacionais locais. A Cisco, por sua vez, é referência de gestão de mudança estratégica, por abrir novas oportunidades de mercado.

Percebe-se que, apesar de as empresas estudadas dependerem dos resultados das operadoras de telefonia móvel (seus clientes), essa dependência é bem mais fraca do que se supunha no início deste estudo. Pela maturidade daquelas, tanto em tempo de existência no mercado, quanto em gestão das alianças e redes estratégicas, nota-se que elas ocupam posição central na rede estratégica da indústria de telecomunicações. Por sua vez, a posição de liderança global ocupada por elas permite deduzir que essa posição central é do setor de equipamentos de rede frente à indústria de telecomunicações. Muitas vezes o setor tem uma postura muito mais ativa do que passiva quando, por exemplo, cria iniciativas para desenvolver novos mercados e novas soluções para os seus clientes.

De fato, as empresas estudadas podem ser consideradas empresas globais, de acordo com os conceitos de Lassere, e estão inseridas em um setor com mais influências de forças globais do que forças locais, conforme apresentado por Prahalad & Doz. Entretanto, surge um questionamento e uma oportunidade de estudos futuros que é analisar como se comportará esse balanceamento entre forças globais e locais com a mudança estratégica identificada nesta pesquisa, com as empresas buscando maior foco no cliente.

O trabalho, sob o ponto de vista acadêmico, contribuiu para a análise relacional em contextos globais e de grandes mudanças, além de ter estudado um setor da indústria de telecomunicações, o setor dos fornecedores de equipamentos

de redes. O modelo utilizado, o Modelo SNA proposto por Macedo-Soares (2002) mostrou-se adequado ao escopo proposto pela pesquisa.

O levantamento de informações mostrou algumas oportunidades de melhorias para as três empresas. Pode-se destacar: melhorias nos processos internos da empresas, principalmente para a melhor gestão de suas alianças estratégicas; o desenvolvimento e gerenciamento de alianças com os concorrentes e um maior equilíbrio entre cultura global e respeito à cultura local.

Este estudo de caso teve como desafio ter sido composto por um conjunto de três grandes empresas e teve como oportunidade poder estudar o setor em um momento importante de mudança, não tecnológica, mas sim estratégica. O setor está amadurecendo, saindo do direcionamento a produto para orientado a cliente.

Conclui-se essa pesquisa, com a oportunidade de se estudar o mesmo setor e as mesmas empresas daqui a alguns anos para verificar o quão efetivo foram os processos de mudança estratégica e o gerenciamento das redes estratégicas nos seus resultados. O estudo futuro deve apresentar as características desse setor com seu novo posicionamento, focado no cliente, identificar as novas competências necessárias às empresas e verificar como serão formadas as novas alianças estratégicas.