

6 Conclusões

A presente pesquisa teve como objetivo principal responder a questão central sobre quais são as implicações estratégicas, no nível da empresa, das alianças / redes estratégicas estabelecidas pela Embratel, pela Oi, pela Vivo e pela Tim, com vistas a contribuir à sua vantagem competitiva no contexto globalizado.

As quatro empresas foram escolhidas devido à sua representatividade no setor, principalmente nos segmentos de telefonia fixa e móvel.

Quando analisados de forma isolada, os fatores organizacionais mostraram-se coerentes com a estratégia proposta por cada empresa: para a Vivo, Tim e Embratel (de qualidade na prestação de serviço) e para a Oi (desenho de negócios diferentes).

A estrutura descentralizada e uma cultura organizacional informal na Oi, possibilitam a geração de idéias inovadoras de forma mais rápida, enquanto que uma estrutura mais centralizada e vertical contribuem para um maior controle dos processos e das atividades desempenhadas, gerando uma melhor qualidade nos serviços prestados.

O resultado da análise dos fatores organizacionais, sob o ponto de vista de constituírem forças e fraquezas no modelo tradicional, quando confrontados com os dados obtidos através da análise relacional, indicou que as implicações estratégicas relacionais oriundas das alianças formadas entre a empresa focal e seus parceiros, potencializam as forças correspondentes às lacunas existentes na gestão e no mapeamento dos processos, nos sistemas gerenciais e de medição das empresas, e nas metodologias de gestão de projetos. Especificamente para a Tim e Embratel, em relação aos talentos e competências, onde um maior foco deve ser dado na capacidade de inovação e na criação de serviços convergentes.

Por outro lado, também neutralizam as fraquezas não relacionais, quando os relacionamentos diretos e indiretos com outras organizações colocam as empresas a disposição de múltiplos fluxos e recursos, como *know-how* tecnológico disponibilidades de novas tecnologias, informações sobre os mercados e formas

inovadoras de comunicação, que ajudam a neutralizar as fraquezas relacionadas aos recursos escassos da área de TI e de inovação, no caso da Vivo, Embratel e TIM.

Embora as alianças estratégicas sejam um componente fundamental na estratégia e no desempenho operacional das empresas estudadas, verificou-se a inexistência de indicadores de desempenho para medir o quanto elas contribuem para os seus objetivos empresariais.

Uma limitação do estudo foi em relação à impossibilidade de se verificar quais seriam os impactos das alianças estratégicas formadas, sobre a governança da rede.

Percebeu-se que é necessário que se desenvolva um método de acompanhamento que leve em consideração não apenas indicadores financeiros, mas também relacionados à satisfação dos clientes, à aderência a estratégia proposta, a inovação, ao capital social e informacional.

Conforme já mencionado, o levantamento realizado demonstrou que as quatro empresas possuem oportunidade de melhoria em seus processos de gerenciamento das alianças. Este pode ser um valor diferencial na aquisição de vantagem competitiva.

Outro ponto importante que vale ressaltar é o estudo mais aprofundado das implicações estratégicas no nível da empresa sobre as alianças internacionais, o quanto elas divergem das nacionais, quais são os pontos positivos e negativos.

Este tema é relevante porque, mesmo para empresas com 100% de capital nacional, consta no *pipeline* ações futuras de expansão para mercados internacionais.

Mais um item relevante está associado à oferta de novas tecnologias e novos serviços de comunicação, que são desenvolvidos e comercializados de forma mais rápida através do mercado internacional. Logo, as alianças com fornecedores e *complementors* se tornam um diferencial competitivo.

A cadeia de valor, também pode ser outro objeto de análise quando se desejar estudar o impacto das alianças, sejam locais, nacionais ou internacionais, sob algum processo-chave específico, que seja determinístico para a vantagem competitiva da empresa.

Sob o ponto de vista acadêmico, o trabalho contribuiu ao agregar mais uma análise ao modelo proposto por Macedo-Soares (2002), com um enfoque

diferenciado no segmento das telecomunicações, analisando as implicações estratégicas no nível da empresa, onde o modelo SNA se revelou pertinente.

Para os administradores, o estudo de caso serviu para demonstrar aos gestores, as fragilidades internas de cada empresa e como estas poderiam ser mitigadas através das parcerias realizadas por suas empresas. Ressalta a importância do gerenciamento da rede tendo em vista a medição de sucesso ou fracasso entre as alianças/ parcerias estabelecidas.

Fornece também, a possibilidade de se aplicar esta pesquisa em outra indústria ou segmento, considerando as suas particularidades.

Devido ao dinamismo e a crescente competição no setor de telecomunicações, cada vez mais as alianças estratégicas se tornam um diferencial na medida em que contribuem não só para o desempenho operacional e melhoria dos principais indicadores organizacionais, mas como também para que as empresas consigam uma posição privilegiada na arena competitiva, através da busca constante do “*strategic fit*”