

6 Conclusão

Como as empresas fornecedoras de soluções tecnológicas para telecomunicações do mercado brasileiro têm atuado no seu modelo de estrutura organizacional para possibilitar o atendimento das novas demandas de serviços B2B em conjunto com as demandas tradicionais de produtos das operadoras deste segmento?

Inicialmente pode-se dizer que a existência do problema da transformação de foco de produto para serviço no mercado brasileiro foi confirmada, tanto conceitualmente por Vargo & Lusch (2004), no ponto de vista de Marketing, quanto também por meio das percepções capturadas dos depoimentos dos entrevistados. Além disso, alguns detalhes na compreensão do problema foram aprofundados e absorvidos através dos depoimentos, das pesquisas teóricas e dos dados de mercado, tais como:

1. A transformação é um movimento reativo de sobrevivência das empresas que, por fatores diversos de concorrência e queda de preço de seus produtos, vêm precisando adicionar valor a suas ofertas e, assim sendo, o caminho mais explorado neste sentido vem sendo a especialização e exploração de serviços como opção de receita adicional;
2. A necessidade de ofertas de serviços como valor agregado às soluções ofertadas neste segmento é também fruto da crescente redução de custos operacionais das operadoras, principalmente em engenharia, planejamento e outras áreas onde se concentram a “inteligência” e especialização técnica. Isso faz com que cada vez mais haja repasse destas competências para seus fornecedores, através da contratação de soluções, que já incluam não só os tradicionais produtos como também os serviços aqui tão discutidos;

3. Por fim, a evolução tecnológica, que leva cada vez mais inteligência para os terminais dos usuários finais, faz com que as operadoras necessitem não só saber como os produtos funcionam, mas também como explorar estas novas funcionalidades e capacidades contidas nas interfaces dos clientes finais, requerendo assim muito mais suporte em desenvolvimento de negócios das fornecedoras no sentido de explorar e desenvolver mais e melhores formas de ofertar serviços nas redes das operadoras.

Quanto à parte da necessidade da evolução ou adaptação das estruturas das fornecedoras do mercado de telecomunicações brasileiro de se adaptar a esta transformação, foram constatados muitos indícios, na percepção dos entrevistados, de que as empresas não estão totalmente preparadas para esta tendência de oferta de serviços e soluções e nem pretendem fazer nenhuma adaptação brusca no momento.

Aparentemente todas as empresas pesquisadas já adaptaram ou vêm adaptando suas estratégias para explorar este segmento de serviços. Os discursos para seus acionistas e clientes já incorporam a capacidade de oferta de serviços, porém as suas estruturas ainda não estão totalmente alinhadas com esta estratégia organizacional.

Há evidências muito fortes de que as adaptações de estruturas estão sendo muito lentas e reativas às oportunidades do mercado, isto é, não estão sendo tratadas no planejamento operacional para atender a estratégia organizacional, mas sim no dia a dia de acordo com as demandas do mercado, o que aumenta muito o risco das oportunidades atuais não serem tratadas e aproveitadas a tempo e de forma apropriada pela estrutura atual para que se alcance a satisfação das operadoras.

Uma primeira abordagem encontrada na adaptação das estruturas foi a separação do tratamento de serviços de menor valor agregado que acompanham os equipamentos, tais como transporte, instalação e ativação, que vem sendo tratados totalmente através de terceirizados, apenas com coordenação interna, ou por uma empresa específica separada da principal, mas que faz parte do mesmo grupo corporativo.

Para os serviços de maior valor agregado que requerem mais especialização técnica, tais como engenharia, análise de rede e suporte técnico, ou até mesmo serviço de integração de rede e soluções compostas com equipamentos diversos (inclusive de terceiros), já há uma valorização maior e em geral não vem sendo tratados por estruturas independentes da principal, embora uma das empresas pesquisadas já apresente a possibilidade de separação total entre produtos e serviços.

Esta separação entre serviços e produtos, mesmo que interna na estrutura existente, ou até mesmo efetivamente entre organizações, se mostrou, na percepção dos entrevistados, uma solução temporária que vem sendo utilizada como forma de transformação mental ou de paradigma, para combater as resistências às mudanças, que as estruturas originais totalmente voltadas e idealizadas para produto de todas as empresas pesquisadas, apresentaram. Isto é, esta separação ajuda a criar **competências, mentalidade e processos** para fortalecer uma estrutura com pessoas focadas em serviços que, em uma etapa futura, irão compor uma estrutura final totalmente alinhada com a estratégia organizacional.

Aparentemente uma estrutura futura final poderá também manter uma separação entre áreas, apenas na parte operacional, pois uma equipe de vendas unificada e com mentalidade de oferta de solução que atenda as necessidades do cliente, sem preconceitos quanto à composição da oferta, será a melhor opção para atendimento das necessidades das operadoras deste segmento. O que se refere novamente ao conceito de marketing de Gummenson (apud Vargo & Lusch, 2004) de que a mudança na verdade não é de produto para serviços e sim uma mudança da perspectiva do produtor para a perspectiva do consumidor, ou melhor, enfim foco no cliente.

Para finalizar, os resultados encontrados com a aplicação da Tipologia de Mintzberg acenaram para uma conclusão de que as mudanças estruturais sugeridas pelos entrevistados eram mais relacionadas à melhoria de processos, independente da estrutura ser de produto ou serviço, que a uma necessidade de adaptação por causa da mudança de foco. Especificamente sobre a transformação percebe-se que para serviço a inteligência operacional e técnica devem estar mais próxima do cliente como, por exemplo: (a) a tomada de decisão deve estar mais centrado na gerência média; (b) a especialização como forma de estrutura das

divisões de trabalho, com apoio de formação de competências mais próximas dos cliente; e, por fim, para facilitar a necessidade de formação de soluções compostas para o cliente: (c) o fortalecimento das correlações horizontais através de mecanismos de ligação e (d) o incentivo das relações interpessoais; (f) a intensificação da comunicação horizontal.