

4 Resultados

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa realizada, de acordo com os passos da metodologia de análise estratégica adaptada ao caso da empresa objeto de estudo.

A primeira seção diz respeito ao setor de telecomunicações móveis, baseada em pesquisa documental de domínio público. Apresenta características particulares, que atornam uma indústria dinâmica, complexa, porém atraente.

A segunda seção resgata o histórico da Nokia e sua evolução.

A terceira seção apresenta os resultados referentes ao primeiro passo da metodologia, a saber, a caracterização da estratégia competitiva da Nokia Smart Devices no setor de telecomunicações móveis.

Na quarta seção, são analisadas as implicações estratégicas dos principais fatores estruturais da indústria na qual atua a empresa, de acordo com o segundo passo da metodologia de análise estratégica.

A quinta seção trata das implicações estratégicas dos fatores organizacionais, referindo-se ao terceiro passo da metodologia de análise estratégica. Nesse trecho, são identificadas e classificadas as alianças estratégicas globais e outras ligações globais significativas entre parceiros integrantes da ego-rede da Nokia Smart Devices, de acordo com o quarto passo da metodologia de análise estratégica. Ainda nesta seção, apresentamos o mapeamento das ligações estratégicas da ego-rede da Nokia Smart Devices em sua rede de valor global (passo 5 da metodologia de análise estratégica).

A sexta seção identifica as características relacionais da ego-rede global da Nokia Smart Devices, e analisa suas implicações no âmbito da indústria, de acordo com o sexto passo da metodologia de análise estratégica.

A sétima seção apresenta dados sobre o desempenho da Nokia Smart Devices, de acordo com o sétimo passo da metodologia de análise estratégica.

O oitavo e o nono passos da metodologia de análise estratégica, relacionados à avaliação da adequação estratégica e à identificação de potenciais fontes de inconsistência respectivamente, foram, devido ao seu caráter conclusivo, desenvolvidos no Capítulo 6, juntamente com a resposta à questão central desta pesquisa.

4.1. O mercado de telecomunicações

A invenção do telefone, que foi reconhecida pelo congresso americano como sendo do italiano Antonio Meucci por volta de 1860, pode ser considerada como o início da telefonia. Desde então, muitas evoluções ocorreram, sobretudo nas últimas três décadas.

No final do ano 2012, o número global de assinantes de telefonia móvel estava avaliado em aproximadamente 6,8 bilhões de usuários, com um grau de penetração (número de usuários para cada 100 habitantes) de aproximadamente 96%, formando um gigantesco mercado, conforme mostra a Tabela 1:

Tabela 1 – Número estimado de assinantes de telefonia móvel

| Estimativa de indicadores globais de telecomunicações (2012) | | | | | | | | | |
|--|---------|----------------------|---------------------------|--------|---------------|-----------------|--------|--------|----------|
| | Global | Países desenvolvidos | Países em desenvolvimento | África | Países Árabes | Ásia e Pacífico | CIS | Europa | Américas |
| Assinantes Telefonia Celular (Milhões) | 6.835 m | 1.600 m | 5.235 m | 545 m | 396 m | 3.547 m | 476 m | 790 m | 1.048 m |
| Para cada 100 habitantes | 96,2% | 128,2% | 89,4% | 63,5% | 105,1% | 89,7% | 169,8% | 126,5% | 109,4% |
| Assinantes Telefonia Fixa (Milhões) | 1.171 m | 520 m | 652 m | 12 m | 35 m | 515 m | 72 m | 243 m | 272 m |
| Para cada 100 Habitantes | 16,5% | 41,6% | 11,1% | 1,4% | 9,3% | 12,9% | 25,7% | 39,0% | 28,4% |
| Fonte: International Communication Union (February 2103) | | | | | | | | | |

Fonte: adaptado de <http://mobithinking.com>, tradução do autor

O mercado de telefonia móvel, em 2012, era dominado por, aproximadamente, 10 empresas, que, em conjunto, respondiam por 66,4% de *market share*, conforme a Tabela 2.

Tabela 2 – Fabricantes de dispositivos de comunicação móvel

| 10 principais fabricantes de dispositivos para telefonia móvel em 2012 (milhões de unidades) | | | | |
|--|-------------|-------------------|-------------|-------------------|
| Fabricante | Vendas 2012 | Market Share 2012 | Vendas 2011 | Market Share 2011 |
| Samsung | 384,6 | 22.0% | 315.1 | 17.7% |
| Nokia | 333.9 | 19.1% | 422.5 | 23.8% |
| Apple | 130.1 | 7.5% | 89.3 | 5.0% |
| ZTE | 67.3 | 3.9% | 56.9 | 3.2% |
| LG | 58 | 3.3% | 86.4 | 4.9% |
| Huawei | 47.3 | 2.7% | 40.7 | 2.3% |
| TCL | 37.2 | 2.1% | 34 | 1.9% |
| Blackberry (RIM) | 34.2 | 2.0% | 51.5 | 2.9% |
| Motorola | 33.9 | 1.9% | 40.3 | 2.3% |
| HTC | 32.1 | 1.8% | 43.3 | 2.4% |
| Outros | 587.4 | 33.6% | 595.9 | 33.6% |
| Total | 1.746,2 | 100.0% | 1.775,7 | 100% |

Fonte: Garner (February 2103)

Fonte: adaptado de <http://mobithinking.com>, tradução do autor

Se pensarmos na distribuição dos assinantes por países, veremos que o Brasil ocupa a quinta posição. Dentre os ocupantes das cinco primeiras posições, figuram três países emergentes (China, Índia e Brasil), o que ilustra a força destes mercados, dotados de um grande potencial de assinantes, conforme mostra a Tabela 3:

Tabela 3 – Distribuição de Assinantes de telefonia móvel por país

| 10 maiores mercados pelo número de assinantes | | | | | | |
|---|----------------|---|---------------------|--------------------------|---|--------------------|
| | País | Assinantes de telefonia móvel (milhões) | População (milhões) | Porcentagem da população | Fontes | Última atualização |
| | Mundial | 6.835 m | 6.973,7 m | 98,0% | ITU Informa WCIS | Fev 2013 |
| 1 | China | 1.155,3 m | 1.344,1 m | 85,9% | China Mobile China Unicom China Telecom | Abr 2013 |
| 2 | Índia | 906,6 m | 1.241 m | 73,1% | TRAI Informa WCIS | Dez 2012 |
| 3 | Estados Unidos | 321,7 m | 311,6 m | 103,3% | CTIA Informa WCIS | Dez 2012 |
| 4 | Indonésia | 260 m | 242,3 m | 107,3% | BuddeComm Informa WCIS | Dez 2012 |
| 5 | Brasil | 259,3 m | 196,7 m | 131,8% | Anatel/ Teleco | Out 2012 |
| 6 | Rússia | 227,1 m | 141,9 m | 160,0% | Wireless Intelligence Informa WCIS | Dez 2012 |
| 7 | Japão | 128,4 m | 127,8 m | 100,5% | TCA | Out 2012 |
| 8 | Paquistão | 120,5 m | 176,7 m | 68,6% | PTA | Set 2012 |
| 9 | Alemanha | 112,7 m | 81,7 m | 137,9% | Bundesnetzagentur Informa WCIS | Dez 2012 |
| 10 | Nigéria | 143 m | 162,5 m | 65,8% | NCC Informa WCIS | Dez 2012 |

Fonte: adaptado de <http://mobithinking.com>, tradução do autor

Falar de equipamentos de comunicação móvel é lidar com um mercado em constante transformação, cuja movimentação é intensificada pela convergência das indústrias de comunicações móveis, computadores, dispositivos eletrônicos e Internet.

O aumento da demanda por equipamentos com acesso à Internet pela rede sem fio incrementou a competitividade entre as empresas, o que gerou impactos diretos no setor de telefonia móvel, com a introdução de telefones inteligentes, de *tablets* e de *notebooks*.

As empresas originalmente inseridas em cada uma destas indústrias (telefonia móvel e internet) passaram a competir com mais intensidade, dentro e fora de seus mercados originais.

Esta competição intensificada criou uma nova característica de sistema competitivo, onde a disputa comercial entre as empresas já não se limita ao produto em si, mas sim à solução combinada de *hardware*, de *software* e de conteúdo, capazes de criar experiências únicas para os usuários.

O *software* começou a desfrutar de um papel fundamental, e, mais especificamente, os sistemas operacionais. Na arena de plataformas operativas ou sistemas operacionais, destacam-se:

- Sistemas baseados na plataforma Android da Google: Google, HTC, Motorola, Samsung e Sony Ericsson;
- Sistemas baseados na plataforma iOS, da Apple: Apple, com o famoso *iPhone*;
- Sistemas baseados na plataforma OS: Research in Motion, com seu terminal inteligente Blackberry

A Tabela 4 mostra o *market share*, em 2012, entre os distintos sistemas operacionais. Nota-se a forte predominância do sistema Android, com aproximadamente 69% de *market share*. Este sistema tornou-se um ponto de atratividade para desenvolvedores de softwares, com soluções baseadas nesta plataforma, graças ao seu grande apelo comercial refletido na venda dos dispositivos móveis que utilizam esta plataforma operacional.

Tabela 4 – Market Share de sistemas operacionais

| Market Share dos sistemas operacionais utilizados nos smartphones (2012 com projeção para 2016) | | | | |
|---|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------------|
| Operating System | Vendas 2012 (Milhões) | Market Share 2012 | Market Share 2016 | Crescimento 2012 - 2016 |
| Android | 497.1 m | 68.8% | 63.8% | 16.3% |
| iOS | 135.9 m | 18.8% | 19.1% | 18.8% |
| Blackberry OSS | 32.5 m | 4.5% | 4.1% | 14.6% |
| Symbian | 23.9 m | 3.3% | N/A | N/A |
| Windows Phone | 17.9 m | 2.5% | 11.4% | 71.3% |
| Linux | N/A | 2.0% | 1.5% | 10.5% |
| Outros | 15.1 m | 2.1% | 0.1% | N/A |
| Total | 722.4 m | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

Fonte: adaptado de <http://mobithinking.com>, tradução do autor. Por que não traduzir “operating system” por “sistema operacional”?

O sistema operacional Symbian, de propriedade da Nokia, era a grande aposta da empresa nos anos 2000. Desde os primórdios do desenvolvimento de dispositivos de comunicação mais sofisticados, com funcionalidades de internet, a Nokia optou pelo sistema operacional Symbian, assim como fizeram outros fabricantes, tais como Ericsson e Samsung. A decisão por este sistema operacional residia na convicção da Nokia acerca da superioridade tecnológica desta solução, frente a outros concorrentes, como o sistema operacional Android. A preferência da Nokia por basear suas soluções nesta plataforma operacional, dotada de menor apelo comercial se comparada ao Android, implicou em uma redução de participação de mercado. O impacto não afetou somente a Nokia, mas os diversos parceiros estratégicos desenvolvedores de conteúdo baseado nesta plataforma de sistema operacional.

Outras empresas, sobretudo as asiáticas, interessadas no desenvolvimento de funcionalidades para os dispositivos de comunicação comercializados a menor preço, encontraram no sistema operacional Android uma oportunidade de baixo investimento, contando com uma grande quantidade de desenvolvedores de *softwares* aplicativos. O apelo comercial do sistema Android, apoiado em empresas de grande expressão nos mercados asiáticos e americano, tais como Google e Samsung, e seus canais de vendas de aplicativos, foi determinante para seu sucesso frente ao sistema operacional Symbian. Ademais, o discurso de um sistema aberto pareceu mais atrativo aos fabricantes de dispositivos de comunicação móvel, tal como a Samsung, por evitar um custo de licença, necessário no caso de adoção do Symbian.

O desenvolvimento de dispositivos com maiores e melhores capacidades de comunicação acompanha o das redes de telefonia celular. A cada ano, verifica-se um incremento no acesso às redes e à comunicação, trazendo a experiência da Internet a patamares similares e, eventualmente, acima dos encontrados na experiência com a rede fixa, através dos cabos de pares trançados e das fibras óticas, comumente encontrados em residências e escritórios. O acesso à Internet, através de meios distintos (físicos ou aéreos), permite a possibilidade de uma experiência quase única ao usuário, com aumento significativo da interação social entre os indivíduos por meio dos mais variados canais e, neste sentido, a telefonia móvel passou a criar a possibilidade de utilização da Internet aliada à mobilidade das pessoas.

A Tabela 5 ilustra o comportamento dos usuários com relação aos dispositivos móveis, levando-se em conta estatísticas dos Estados Unidos, Europa e Japão. Nota-se que o dispositivo de comunicação móvel já não se limita apenas à comunicação por voz. O acesso à informação, a troca de mensagens e outras atividades de uso mais pessoal, como acesso a bancos, adquiriram grande relevância e proporcionaram uma maior experimentação por parte do usuário com relação ao dispositivo.

Tabela 5 – Comportamento do usuário de telefonia móvel

| Comportamento de usuários de telefonia móvel (Outubro 2010) | | | |
|---|----------------|--------|-------|
| | Estados Unidos | Europa | Japão |
| Mídia | | | |
| Browser | 36,4% | 28,8% | 76,8% |
| Aplicativos | 34,4% | 28,0% | 53,3% |
| Mensagens | | | |
| Mensagem de texto | 68,0% | 82,7% | 41,6% |
| Mensagem instantânea | 17,2% | 14,2% | 3,6% |
| Email | 30,5% | 22,2% | 57,1% |
| Entretenimento/Mídia Social | | | |
| Tirar fotos | 52,4% | 57,5% | 62,9% |
| Mídia Social/ Blog | 24,7% | 18,0% | 19,3% |
| Jogos | 23,2% | 25,3% | 16,3% |
| Gravar Vídeos | 20,2% | 26,1% | 15,8% |
| Ouvir Música | 15,7% | 25,0% | 12,9% |
| Assistir TV ou vídeo | 5,6% | 5,7% | 22,8% |
| Serviços Financeiros | | | |
| Acessar conta | 11,4% | 8,0% | 7,0% |
| Informações financeiras/ Bolsa | 10,2% | 8,0% | 16,5% |
| Notícias/ Esporte/ Clima/ Viagem | | | |
| Notícias | 39,5% | 32,2% | 57,6% |
| Consulta sobre clima | 25,2% | 16,4% | 34,7% |
| Busca | 21,4% | 14,9% | 31,5% |
| Mapas | 17,8% | 13,0% | 17,1% |
| Notícias sobre esporte | 15,8% | 12,0% | 18,2% |
| Informação sobre restaurantes | 10,0% | 6,5% | 9,7% |
| Informação sobre trânsito | 8,4% | 7,4% | 14,0% |
| Classificados | 7,3% | 4,8% | 3,6% |
| Varejo | 6,5% | 5,2% | 8,5% |
| Serviços de viagem | 4,4% | 4,6% | 2,9% |

Fonte: adaptado de <http://mobithinking.com>, tradução do autor

Esta evolução tecnológica dos dispositivos de comunicação móvel gerou um impacto significativo sobre os fabricantes, provocando intensa competição e grandes alterações de participação de mercado.

A indústria e as relações entre empresas e macroambiente já não podem mais ser vistas apenas com foco de produção para o mercado, mas também na criação de soluções, com a participação dos mercados, em função do que estes demandam e por meio da participação dos consumidores na criação dos produtos, sobretudo dos aplicativos de *software*, para os diversos usos.

Daí porque as decisões das empresas, particularmente no setor de telefonia móvel, já não podem ser vistas de forma isolada. Assim como uma empresa interage e influencia o macroambiente, ela também é influenciada pelas várias conexões e inter-relações nele mantidas.

Apesar da forte competição e das dificuldades provocadas pela dinâmica característica do setor de telefonia móvel, não há como negar sua atratividade quando vislumbramos um mercado de quase 7 bilhões de pessoas que ainda continuarão a consumir as soluções de comunicação por meio das inovações que este mercado proporcionará a seus usuários.

Porém, isto requer um grande esforço competitivo das empresas para assegurarem a sua participação e sobrevivência neste mercado. Por isto, muitas empresas já passaram pelo setor de telefonia móvel. Algumas surgiram e praticamente se retiraram na mesma velocidade, tais como a Nortel e a Motorola. Outras permaneceram, apesar das dificuldades. Algumas se tornaram líderes. Todavia, apesar de suas posições de destaque no mercado, estas empresas, tidas como líderes, seguem brigando por esta liderança de maneira acirrada, pois, ao menor erro, outras podem surgir como novas líderes, sejam elas competidoras, novos entrantes ou, até mesmo, substitutos.

4.2.

Nokia: uma perspectiva histórica

A Nokia apresenta um longo histórico no processo evolutivo das comunicações. Fundada no ano de 1865, essa empresa, hoje com mais de 140 anos, iniciou sua trajetória na indústria de papel, e buscou inspiração para sua denominação no rio Nokia (*Nokianvirta*), situado nas proximidades de suas instalações a oeste da cidade de Tampere (Finlândia). Ao longo dos anos, a Nokia atuou em negócios relacionados à borracha, à química e aos cabos de alumínio. No ano de 1960, a Nokia decidiu ingressar na indústria de telecomunicações, com

a produção de equipamentos de rádiotransmissão. No ano de 1982, lançou seu primeiro telefone totalmente digital, uma solução para automóveis, já que o equipamento pesava aproximadamente 10 quilos. No final da década de 1980 e início da década de 1990, inspirada pela visão do executivo Kari Kairamo, a Nokia tomou a decisão estratégica de tornar as telecomunicações seu negócio principal, tendo como foco a produção de telefones celulares, e voltando suas principais divisões para o setor de redes de telecomunicação. De 1989 a 1996, a Nokia iniciou a venda das demais empresas do grupo. Foi no final da década de 1990, quando a Finlândia vivenciava um grande momento de inovações, que a Nokia consolidou sua posição como uma das maiores fabricantes de soluções de telecomunicações móveis globais. Dois eventos específicos deram grande impulso à empresa rumo à sua posição de liderança no ranking mundial: 1) Os processos de desregulamentação, em particular na indústria de telecomunicações na Europa, iniciados no final dos anos 1980; 2) O surgimento da tecnologia digital designada GSM (Global System for Mobile Communication), seguido da decisão da comunidade europeia sobre a adoção desta tecnologia digital como padrão de telecomunicações a partir de julho de 1991.

Desde o início dos anos 1990, com a aceleração do fenômeno da globalização, assistimos a uma evolução no setor de telecomunicações com alto grau de penetração de dispositivos de comunicação móvel. Rapidamente, bilhões de pessoas passaram a dispor de algum destes dispositivos, seja do telefone, do computador pessoal ou, mais recentemente, do *tablet*.

Neste contexto, a infraestrutura de comunicação móvel, beneficiada pelo processo de desregulamentação em vários mercados, representava papel essencial, por meio do desenvolvimento de redes dotadas de funcionalidades tecnológicas cada vez mais avançadas. Permitiu acesso à Internet por meio destes dispositivos móveis, impulsionando ainda mais o fenômeno da globalização, e aproximando pessoas, empresas e mercados.

Assim, a Nokia, empresa detentora de competências distintivas, conforme os conceitos de Volmann (1996), baseada em capital humano e processos de inovação, viu, no cenário internacional, uma grande oportunidade de expansão de negócios. Buscou um ambiente mais propício para esta expansão, avaliando a melhor forma de alcance e de interação com tais mercados, segundo a proposição Foreign Direct Investment (FDI) de Dunning (2004). Respeitou as características particulares e a necessidade de atendimento aos desejos dos consumidores que integravam tais mercados por meio de um processo adaptativo, característico de empresas transnacionais, de acordo com a classificação para estratégias internacionais de Bartlett e Ghoshal (1989).

Acompanhando as mudanças no ambiente macro, no ano de 2004, a Nokia promoveu uma grande reorganização em sua estrutura, no sentido de incentivar a criação e a captação de valores em um mercado internacional em expansão. Valeu-se de uma organização matricial, e estabeleceu quatro grupos de negócios, verticais: i) Mobile Phones; ii) Multimedia; iii) Networks; iv) Enterprise Solutions, além de grupos horizontais, suportando os grupos verticais, formados por: i) Customer & Market Operations; ii) Technology Platform, Research, Venturing & Business Infrastructure. Ao longo de sua trajetória, a empresa promoveu outras reorganizações, com vistas a uma maior sinergia entre as diferentes unidades de negócio.

Neste processo evolutivo, surgiram as alianças estratégicas, necessárias para complementar ou desenvolver a distribuição e a alocação de recursos capazes de impulsionar os negócios da empresa. No ano de 2007, a Nokia tomou a decisão de realizar uma fusão entre seu grupo de negócios Nokia Networks e a Siemens Communication, para atender a uma expectativa de crescimento de demanda por serviços convergentes (voz e dados), sendo a Siemens tradicionalmente mais voltada para soluções de telefonia fixa e a Nokia para soluções de telefonia móvel. Em 2008, adveio outra importante decisão da empresa relacionada à compra da NAVTEQ, líder no fornecimento de soluções de mapas digitais e de posicionamento baseado em satélites.

Outras parcerias importantes foram firmadas ao longo dos anos, assim como aquisições de empresas. Um exemplo foi a compra da divisão de soluções de rede móvel da Motorola, com o objetivo de alcançar espaço em mercados onde a participação da Nokia era pouco significativa (aproximação com cerca de 50 operadoras de telefonia). Ademais, tal aquisição ainda poderia trazer outro benefício, que consistiria na aproximação com outras operadoras no mundo que atuassem com base nas novas soluções disponíveis.

No ano de 2011, após outra reestruturação interna, a Nokia possuía três grandes grupos de negócios, conforme segue: 1) Devices and Services, responsável pelo portfólio de dispositivos móveis, incluindo desenvolvimento, serviços, aplicativos e conteúdo que enriquecem a experiência do usuário; 2) NAVTEQ, responsável pelo fornecimento de soluções relacionadas a mapas digitais e posicionamento relativo, e a serviços de navegação; e 3) Nokia Siemens Networks, responsável pelo desenvolvimento de soluções de infraestrutura para redes fixas e móveis.

Com o passar dos anos, nota-se, cada vez mais, a predominância da aplicação de *software* sobre o desenvolvimento do *hardware* como evolução dos telefones móveis. Isto implicou no estabelecimento de novas parcerias relacionadas ao desenvolvimento de aplicativos e não somente à cadeia produtiva vinculada ao *hardware* tradicional de comunicação de voz. Uma das alianças mais significativas foi firmada, no início de 2011, com a empresa Microsoft, líder no segmento de *software* para computadores, com faturamento na casa dos USD 70 bilhões (2012) e lucro líquido aproximado de USD 16 bilhões (2012). A busca por esta aliança surgiu como tentativa de recuperação de mercado por meio de colaboração com um competidor. Agregou valor, pois atraiu outros atores, tais como desenvolvedores de *software* e aplicativos.

No início de 2012, a história da empresa registrou um fato inédito, relacionado à produção de equipamentos celulares. Pela primeira vez em 14 anos, a fabricante Samsung superou a Nokia em volume de vendas de aparelhos, com a distribuição de 93,5 milhões de aparelhos Samsung contra 82,7 milhões da Nokia.

A reação da Nokia, principalmente contra seus concorrentes no segmento de Smartphones, veio com a introdução de novos aparelhos assinalados pela marca Lumia, carregados com o sistema operacional da Microsoft, denominado Windows Phone. Além do tamanho e *design*, a grande aposta residiu na utilização de *software* compatível com os já utilizados em computadores pessoais, criando novas experiências a partir das já vinculadas ao uso de PCs. Outra vantagem consistia na conveniência de troca de arquivos entre os dispositivos, o que já acontecia em equipamentos da Apple, com a vantagem clara de estar disponível para uma base instalada de usuários de Windows muito maior do que o sistema operacional da Apple.

Se, por um lado, ainda havia limitações de aplicativos disponíveis para compra *on-line*, por outro o dispositivo apresentava desempenho excelente no acesso às mídias sociais, o que constituiu um grande apelo para os usuários atuais. Para enfrentar rivais praticantes de preços baixos, como as fabricantes chinesas Huawei e ZTE, a Nokia contra-atacou com a introdução de aparelhos com preços de mercado abaixo de €40 (Nokia 110 e 112), permitindo acesso à Internet e a jogos.

Apesar das várias iniciativas estratégicas adotadas pela Nokia Smart Devices, o esforço não foi suficiente para evitar um período desafiador, que culminaria na perda de liderança de mercado e nas sérias implicações financeiras ocasionadas pelo declínio da empresa, a partir de 2008.

A evolução da empresa reflete grandes dificuldades no âmbito competitivo. Basta lembrar que, em 2003, a Nokia detinha aproximadamente 40% de *market share*, tendo tido a sua participação bastante reduzida ao longo dos anos, chegando a 23% em 2011 e 19% em 2012, conforme a Tabela 2 (Seção 4.1). No ano de 2013, a participação da Nokia em mercados de terminais inteligentes (*Smartphones*) era inexpressiva, pois a empresa sequer constava do rol dos cinco principais fabricantes de dispositivos de comunicação móvel, conforme mostra a Tabela 6:

Tabela 6 – Market Share smartphones

| 5 principais fabricantes de smartphones (Primeiro trimestre de 2013) (Milhões de unidades) | | | | | |
|--|--|-------------------------|--|-------------------------|---|
| Fabricante | 1T 2013 Unidades produzidas (Milhões) | 1T 2013 Market Share | 1T 2012 Unidades produzidas (Milhões) | 1T 2012 Market Share | Crescimento percentual de 2012 para 2013 |
| Samsung | 70.7 | 32,7% | 44.0 | 28,8% | 60,7% |
| Apple | 37.4 | 17,3% | 35.1 | 23,0% | 6,6% |
| LG | 10.3 | 4,8% | 4.9 | 3,2% | 110,2% |
| Huawei | 9.9 | 4,6% | 5.1 | 3,3% | 94,1% |
| ZTE | 9.1 | 4,2% | 6.1 | 4,0% | 49,2% |
| Outros | 78.8 | 36,4% | 57.5 | 37,7% | 37,0% |
| Total | 216.2 | 100,0% | 152.7 | 100,0% | 41,6% |

Fonte: adaptado de <http://mobithinking.com>, tradução do autor

Não há como deixar de mencionar o aspecto de liderança, que impacta diretamente na criação de uma cultura vencedora. Na base da organização da Nokia, havia uma filosofia interna denominada Nokia Way, promovida por seus principais executivos com o objetivo maior de atrair e reter talentos, além de premiações por desempenho. Os valores da empresa estavam baseados em satisfação do cliente, respeito, alcance de metas e recompensa. Complementando esses valores, as práticas da empresa promoviam conceitos de liderança, código de conduta, oportunidades iguais, diversidade, comunicação aberta entre os funcionários, e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Durante muitos anos, esta proposição de valores sólidos foi grande fonte de atração de recursos experientes que se juntaram à empresa, nos diferentes mercados, para contribuir com conhecimentos e participação no desenvolvimento de novas redes de telefonia móvel, modernização de outras e substituição de soluções ultrapassadas. De fato, a Nokia enxergava nas pessoas um grande ativo, materializando ideias inovadoras em resultados financeiros. Este também foi um fator de sucesso presente em outras organizações que, em seu momento, tiveram de inovar para competir e conquistar mercados de alta tecnologia, tais como os alcançados pela Samsung, por meio de uma cultura de disciplina e obstinação pelo sucesso, conforme relata Chang (2008).

A situação em 2013 é bastante diferente daquela apresentada no início dos anos 1990, quando a empresa tomou a decisão estratégica de concentrar esforços na telefonia. Não lembra em nada a posição confortável da empresa nos anos anteriores a 2007.

A empresa vem enfrentando várias dificuldades resultantes em uma expressiva desvalorização das ações que, de 38,39 EUR ao final de 2007 caíram para aproximadamente 4 EUR ao final de 2013.

No terceiro trimestre do ano de 2013, o setor de telefonia móvel surpreendeu-se diante da notícia sobre a venda da Nokia (Unidade Devices and Services) para a Microsoft, por força da qual esta adquiriu a divisão de Devices & Services, além do direito de uso das patentes e da marca Nokia por 10 anos.

Com isto, chegou ao fim a era de uma marca consagrada durante a década 2000 na área de aparelhos celulares, abrindo espaço para novos tempos, agora sob domínio de outra gigante – a Microsoft Corporation.

4.3. Caracterização das estratégias competitivas da Nokia Smart Devices

Esta seção apresenta os resultados relacionados ao primeiro passo da metodologia de análise estratégica, segundo o arcabouço Global Strategic Network Analysis (Global SNA), conforme item 2.2.4.1.

Levando-se em conta a tipologia de Mintzberg (1988) para a caracterização da estratégia, 30,0% dos respondentes atribuíram à Nokia Smart Devices uma estratégia genérica de Diferenciação por Qualidade. Outros 25% atribuíram uma estratégia de Diferenciação por Imagem, além de 25% que atribuíram uma estratégia de Diferenciação baseada em Design, conforme o Gráfico 5, que também mostra a distribuição dos respondentes com relação aos demais tipos.

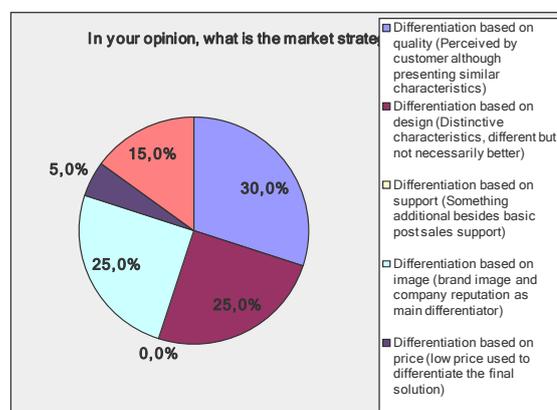


Gráfico 5 – Distribuição dos respondentes no tocante à tipologia de Mintzberg, 1998.
Fonte: dados da pesquisa

Todos os três entrevistados manifestaram, por unanimidade, a opinião de que a estratégia adotada pela Nokia Smart Devices foi a de diferenciação por qualidade, sobretudo ao longo da década de 2000. Dois dos entrevistados comentaram que, no início da década de 2010, a Nokia Smart Devices, em uma tentativa de recuperação de mercado, passou a migrar para uma estratégia baseada em design, com a introdução, principalmente, dos *smartphones* que já operavam com o sistema operacional Windows.

O Gráfico 6 mostra a distribuição dos respondentes com relação à classificação da Nokia Smart Devices, de acordo com a tipologia de Harzing (2000).

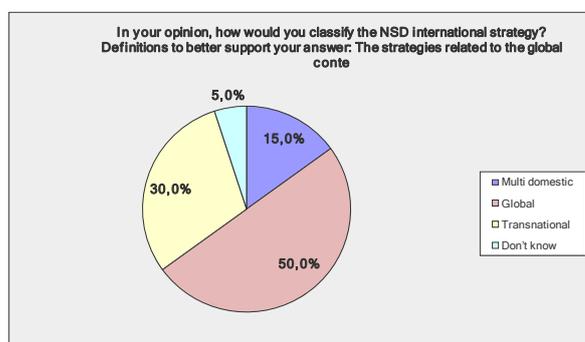


Gráfico 6 – Distribuição dos respondentes no tocante à tipologia de Harzing, 2000

Fonte: dados da pesquisa

Segundo Harzing (2000), uma empresa multinacional classificada como global combina alta integração com baixa responsividade. Por outro lado, uma empresa Multinacional classificada como transnacional combina alta integração com alta responsividade. O relatório anual da Nokia (2012) ressalta a preocupação com a proximidade dos mercados locais para o entendimento das demandas destes. Steinbock (2010) também deixa clara a preocupação da empresa com a compreensão dos hábitos locais dos consumidores, e menciona a composição de uma equipe multidisciplinar composta por um número aproximado de 140 profissionais de diversas áreas (por exemplo, antropólogos), o que reflete tal responsividade local à demanda por seus produtos e serviços. Ademais, de acordo com o relatório anual, a Nokia possui fábricas nos mercados-chave, tais como China, Brasil e Índia, atendendo às condições impostas pelos governos locais para comercialização de seus produtos.

Porém, para 50% dos respondentes, a Nokia Smart Devices adota uma estratégia internacional global. A este respeito, cabe observar que a estratégia transnacional apresenta muitas características da global, pois ambas atuam em mercados-chave no tocante à alta integração. Porém, diferem quanto à responsividade, que é alta no caso de transnacionais.

Levando-se em conta a opinião dos entrevistados, os três executivos tornaram a corroborar a opinião de que a Nokia Smart Devices adota uma estratégia internacional global, segundo suas perspectivas técnicas, onde, a partir de um produto desenvolvido centralmente, a comercialização acontece nos distintos mercados, porém com baixa “customização”, vez que os dispositivos são desenvolvidos para atender às necessidades de uso local.

Segundo os respondentes, a distribuição das orientações estratégicas de acordo com a tipologia de Isoherranen e Kess (2011a) mostra uma distribuição equilibrada para orientação para o mercado e para o produto, conforme o Gráfico7. Um percentual aproximado de 50,0% dos respondentes entende que a Nokia Smart Devices adota uma orientação estratégica orientada para o mercado, enquanto que, segundo outros 45%, a orientação estratégica é para produto.

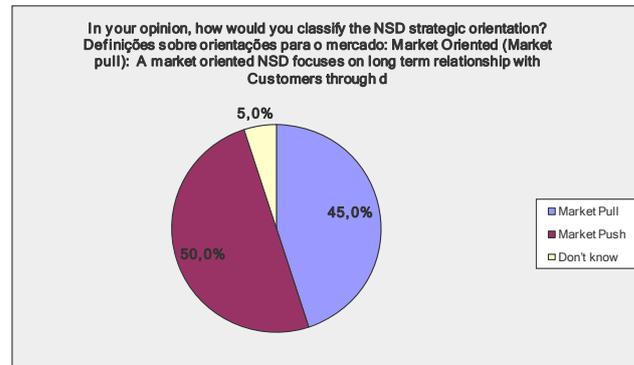


Gráfico 7 – Distribuição das orientações estratégicas segundo Isoherranen e Kess, 2011
 Fonte: dados da pesquisa

Quando perguntados sobre a classificação estratégica segundo a tipologia de Miles *et al.* (1978), a maioria (40,0%) posicionou a Nokia Smart Devices como *Analyser*. Segundo Isoherranen e Kess (2011), uma empresa classificada como *Analyser* combina estratégias tanto dos *Defenders* como dos *Prospectors*, busca uma efetiva segmentação de mercado, busca sinergias tecnológicas e dispõe de uma organização predominantemente matricial, para garantir um melhor equilíbrio entre inovação e defesa de mercado. A Nokia, por meio de sua extensa lista de produtos, procura alcançar vários segmentos de mercado, de acordo com o

relatório anual da empresa (NOKIA, 2012). Foca na relação entre funcionalidades de produto e de redes de telefonia para o aprimoramento dos resultados de desempenho dos dispositivos de comunicação móvel. A empresa atua de forma matricial, conforme os resultados ilustrados no Gráfico 8:

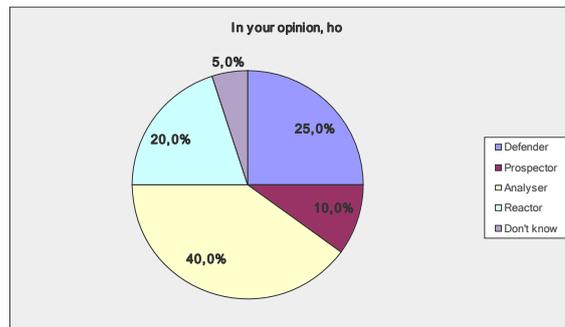


Gráfico 8 – Distribuição da classificação estratégica segundo Miles et al., 1978
Fonte: dados da pesquisa

Segundo os respondentes, a qualificação da estratégia, segundo os conceitos de Fahey e Randall (1998), mostra claramente um escopo geográfico Global (75%), conforme o Gráfico 9, de acordo com a documentação sobre a empresa, sobretudo o Relatório Anual (NOKIA, 2012).

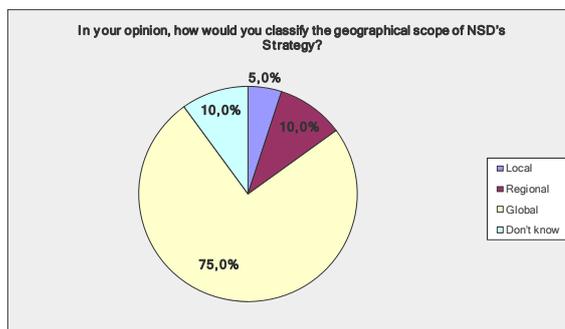


Gráfico 9 – Escopo geográfico da estratégia, segundo Fahey e Randall, 1998
Fonte: dados da pesquisa

Ainda segundo a qualificação da estratégia (FAHEY e RANDALL, 1998), a maioria dos respondentes (40,02%) entende que o *stakeholder* que recebe maior atenção por parte da Nokia Smart Devices é o grupo de acionistas, conforme o Gráfico 10.

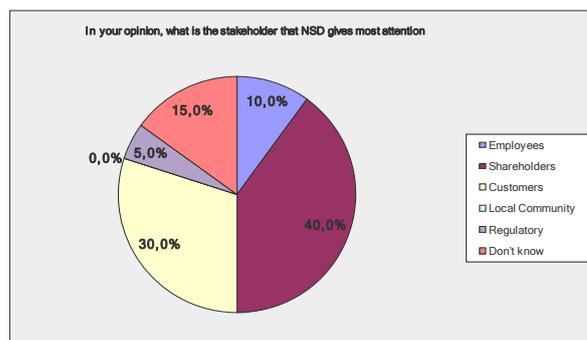


Gráfico 10 – Escopo stakeholders da estratégia, segundo Fahey e Randall, 1998
Fonte: dados da pesquisa

4.4. Implicações estratégicas dos fatores estruturais (macroambientais relevantes e dos principais atores globais)

Esta seção apresenta os resultados relacionados ao segundo passo da metodologia de análise estratégica, segundo o arcabouço Global Strategic Analysis (Global SNA), conforme item 2.2.4.1, buscando a identificação e análise das implicações estratégicas dos fatores macroambientais políticos, econômicos, socioculturais e demográficos globais. Ademais, busca-se a identificação dos atores estratégicos globais pertencentes à rede de valor da Nokia Smart Devices – competidores, clientes, fornecedores, novos entrantes, substitutos e complementares – e suas implicações estratégicas.

A análise dos fatores macroambientais segue o exposto no Quadro 29:

Quadro 29 – Fatores Macroambientais

| Fator | Característica | Implicação Estratégica | Ameaça | | Oportunidade | |
|--|--|---|-----------|------|--------------|------|
| | | | Potencial | Real | Potencial | Real |
| Políticos | | | | | | |
| Fabricação concentrada em poucas áreas, tais como Ásia | A Nokia concentra grande parte da fabricação de seus equipamentos em regiões como China e Índia. | Com a grande concentração de trabalhadores nesta região, a ocorrência de movimentos de trabalhadores, como, por exemplo, greves, pode impactar a produção de dispositivos de comunicação móvel (Smart Devices). | X | | | |
| Regulamentações para a telefonia. | Cada país está sujeito à sua legislação local, no que tange à utilização e aplicação de Telecomunicações. Esta regulamentação tem uma importância acentuada devido ao caráter estratégico da área de comunicação para os países. | Regulamentações rígidas, com respeito ao <i>spectrum</i> de frequências a ser utilizado e características de atendimento à qualidade desta comunicação podem encarecer o desenvolvimento do produto e adaptação ao mercado local. | | X | | |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|--|---|---|--|---|---|
| Aplicação de taxas e impostos | A cobertura global da Nokia Smart Devices faz com que a empresa leve em conta as aplicações de taxas e impostos nos diferentes países, bem como a engenharia financeira para otimização da operação e comercialização de produtos. | O aumento de taxas e impostos, principalmente em países emergentes, onde existe expectativa de crescimento, pode implicar em desestímulo ao consumo, por meio do encarecimento dos produtos. | X | | | |
| | | O estímulo ao consumo, por meio de políticas fiscais expansionistas, implica em aumento de venda. Para países emergentes com forte mercado interno, tal estímulo associado ao crescimento da renda das classes mais baixas, impulsiona a geração de receitas. | | | X | |
| Econômicos | | | | | | |
| Crescimento dos Países emergentes | Os países emergentes têm obtido destaque ao longo dos últimos anos graças ao seu crescimento econômico, propiciando aumento de renda para a população. | Embora o grau de penetração de assinantes seja alto nos países emergentes, a melhoria da condição econômica e a experimentação consolidada com respeito aos produtos de comunicação móvel abrem espaço para o aumento do crescimento do consumo de produtos tecnológicos mais avançados, tais como a tecnologias 3G e 4G. | | | X | |
| Força de trabalho | O desenvolvimento da mão de obra cada vez mais dotada de maior especialização permite uma maior oferta de pessoal especializado para o mercado de telefonia móvel, sobretudo no que diz respeito ao desenvolvimento de softwares. | O surgimento de mão de obra qualificada fomenta o desenvolvimento de aplicativos de <i>softwares</i> associados aos <i>smartphones</i> , proporcionando grandes potenciais de ganho com produtos que possuam mais funcionalidades para a utilização de tais aplicativos | | | X | |
| Socioculturais | | | | | | |
| Mídias Sociais | O surgimento das mídias sociais, tais como Facebook, What's up, etc, modificou o comportamento de comunicação dos indivíduos, que passaram a desenvolver sua rede de relacionamentos sociais por meio de mecanismos de comunicação móvel, fazendo com que as pessoas estivessem mais tempo conectadas umas com as outras, nas diferentes situações rotineiras. | O desenvolvimento de aplicativos de mídia social para dispositivos de comunicação móvel impulsiona o consumo de equipamentos mais sofisticados, tais como os <i>smartphones</i> , e softwares associados a estes produtos. | | | | X |
| Demográficos | | | | | | |
| Crescimento dos países emergentes | A população mundial apresenta grande concentração em países emergentes, tais como Brasil, China e Índia. Observa-se, nestes países, um aumento da participação das classes mais baixas na economia do país. | O crescimento da população nos países emergentes associado a uma melhoria de condição de vida proporciona um potencial de consumo. | | | X | |
| Jovens | A nova geração utiliza-se dos dispositivos de comunicação móvel como parte integrante de suas vidas. Ou seja, não requer grande esforço de aprendizado de utilização de tais dispositivos, tornando a utilização mais fluída nas atividades rotineiras. | O aprendizado via experimentação, por parte dos jovens, cria uma nova cultura de relacionamento entre o homem e a tecnologia. Isto faz com que as pessoas se sintam motivadas a estar mais conectadas, o que implica em aumento de vendas de equipamentos e software. | | | | X |
| Ambientais | | | | | | |
| Riscos à saúde | O desenvolvimento das comunicações móveis reacendeu uma discussão em torno do efeito negativo eletromagnético sobre os indivíduos. | Estudos e discussões que induzam a população a crer que os dispositivos móveis propiciam o aparecimento de doenças, tais como o câncer, têm implicação negativa sobre o consumo de dispositivos móveis. | X | | | |

| Legal | | | | | | |
|-------------------------------------|---|---|---|--|--|--|
| Patentes ou Propriedade Intelectual | A Nokia Smart Devices desenvolve muitos produtos inovadores e atua em muitos mercados globais | A exposição da Nokia Smart Devices nos vários mercados, acentuado pelo forte ambiente competitivo, expõe a empresa a quebra de patentes ou propriedade intelectual, implicando na redução de receitas e no aumento de custos. | X | | | |

Fonte: elaborado pelo autor

É indispensável identificar e analisar as implicações estratégicas dos atores globais que compõem a rede de valor global da Nokia Smart Devices. Utilizamos a lista de atores/ papéis de Porter (1980), complementada pelo conceito *complementor*, de Brandenburger e Nalebuff (1996).

Quadro 30– Atores pertencentes à Rede de Valor da Nokia Smart Devices – Clientes

| Ator | Característica | Implicação Estratégica | Ameaça | | Oportunidade | |
|----------------|--|--|-----------|------|--------------|------|
| | | | Potencial | Real | Potencial | Real |
| Cliente | | | | | | |
| Preço | Os consumidores, em geral, são sensíveis aos preços. Para poder capturar os vários segmentos de mercado, as empresas apostam em grande variedade do portfólio de produtos. No caso da NSN, os <i>smartphones</i> da série Lumia são comercializados por um valor mais elevado, em torno de 500 Euros. Para atingir um segmento de menor poder aquisitivo, a Nokia dispõe de outros produtos com preços variando entre 25 e 100 Euros. | Independentemente da qualidade e tecnologia associadas aos produtos da Nokia, o poder de barganha dos clientes, exercido pela grande variedade de produtos com diversas funcionalidades e preços oferecidos pelos concorrentes, implica em uma ameaça real para a Nokia Smart Devices. | | X | | |
| Produtos | A Nokia possui uma gama ampla de produtos, dentre os quais se destacam a série Lumia, Asha, Nokia Série 100 e Nokia Série 200. Porém, o mercado é extremamente competitivo nos diversos segmentos. Dentre os concorrentes principais, a Apple se destaca com seu iPhone, alcançando principalmente o segmento de maior poder aquisitivo e de clientes cativos da marca. Ainda neste segmento, porém a preços menores, encontramos a Samsung, como grande concorrente. Para outros segmentos, a variedade de produtos com funcionalidades similares é ampla. | A variedade de produtos, funcionalidades, níveis de qualidade e preço implica em grande poder de barganha por parte dos clientes. Os clientes podem migrar facilmente de uma marca a outra, bastando apenas encontrar o produto que melhor atenda às suas necessidades. | | X | | |

| Cliente | | | | | |
|-------------|--|--|--|--|---|
| Experiência | Os <i>Smartphones</i> de Nokia possuem alta qualidade e um grande número de funcionalidades. Se estas características forem bem exploradas, permitirão ao usuário uma experiência diferenciada por parte do usuário. | A experimentação e o entendimento das características oferecidas nas diversas funcionalidades de um <i>Smartphone</i> da Nokia implicam em um aumento da relação usuário – marca, fazendo com que este tenha certa dificuldade em trocar de marca. | | | X |

Fonte: elaborado pelo autor

O Quadro 30 mostra um cenário marcado por algumas ameaças, sobretudo reais, relacionadas à forte competitividade do setor, o que implica em um aumento de poder de barganha por parte dos clientes. Também observamos algumas oportunidades, tais como as funcionalidades avançadas do produto, capazes de gerar uma grande experiência por parte do usuário levando a uma maior lealdade à marca. Porém, tais oportunidades são intimamente condicionadas à capacidade da Nokia Smart Devices de comunicar o valor associado aos seus produtos, embora a diferenciação por design seja muito difícil, quando comparada aos seus principais competidores Apple e Samsung.

Neste sentido, as características de diferenciação por imagem e qualidade na estratégia permitiriam à empresa conquistar e reter clientes fiéis à marca, em função de experiências passadas.

Quadro 31 – Atores pertencentes à Rede de Valor da Nokia Smart Devices - Fornecedores

| Ator | Característica | Implicação Estratégica | Ameaça | | Oportunidade | |
|---|--|---|-----------|------|--------------|------|
| | | | Potencial | Real | Potencial | Real |
| Fornecedores | | | | | | |
| Fornecedores de módulos e submódulos. | A Nokia Smart Devices conta com uma rede de fornecedores de dispositivos e módulos eletrônicos para compor seu produto final. Por força da decisão de não manter uma fabricação própria, a empresa busca localidades e parceiros nas diferentes partes do mundo, onde os custos sejam os mais adequados. Porém, apesar da terceirização, os fornecedores são muito especializados e capazes de atender aos níveis de qualidade definidos pela Nokia. | O atendimento aos padrões técnicos de qualidade implica em uma rede limitada de fornecedores, de difícil desenvolvimento e substituição. | X | | | |
| Grau de dependência dos fornecedores | A rede de fornecedores a Nokia Smart Devices não é ampla, em função dos requisitos técnicos aos quais tais parceiros necessitam atender. | A limitação de opções na rede de parceiros associados ao fornecimento de dispositivos e módulos eletrônicos implica em certa dependência destes parceiros. | X | | | |
| Fornecedores comuns à indústria | Alguns dos fornecedores de dispositivos eletrônicos para Nokia são comuns a seus competidores. | O compartilhamento de fornecedores entre a Nokia e seus concorrentes implica em uma ameaça potencial, que reside na possível priorização e atenção às necessidades competitivas da empresa. | X | | | |
| Capacidade produtiva dos fornecedores | A capacidade produtiva dos fornecedores não chega a ser um problema. | Um bom controle da demanda pode permitir à Nokia realizar melhores negociações com seus fornecedores, implicando em menores custos. | | | X | |
| Grau de tecnologia associada aos fornecedores | O grau de tecnologia associada aos dispositivos eletrônicos fornecidos pelos parceiros é alto, em decorrência da característica tecnológica do setor. | O alto grau de tecnologia associada aos dispositivos fornecidos pelos parceiros implica em uma relação mais estreita com tais parceiros, pois a substituição nem sempre é tão facilmente viabilizada. | X | | | |

Fonte: elaborado pelo autor

No Quadro 31, observamos várias ameaças potenciais ligadas ao poder de barganha dos fornecedores. A dinâmica do setor e a necessidade da otimização da eficiência operacional da cadeia de valor, por meio de terceirização, trazem um balanço delicado entre custo e benefício. O trabalho junto a fornecedores possui uma característica particular de estimular a parceria com tais fornecedores, não cabendo aludir a um aspecto oportunista, que poderia trazer dificuldades na substituição de tais parceiros, quando da deterioração da relação com estes.

Quadro 32 – Atores pertencentes à Rede de Valor da Nokia Smart Devices - Concorrentes

| Ator | Característica | Implicação Estratégica | Ameaça | | Oportunidade | |
|---|---|--|-----------|------|--------------|------|
| | | | Potencial | Real | Potencial | Real |
| Concorrentes | | | | | | |
| Crescimento do setor de telefonia móvel | O setor de telefonia móvel é um dos que mais cresce. Estimativas do setor apontam para 7 bilhões de usuários até o final de 2013. | O crescimento do setor, associado ao avanço tecnológico proporcionam uma grande perspectiva de exploração da base de clientes ao longo de sua vida útil. Isto traz uma implicação direta no número de fabricantes atraídos por tal potencial e uma ameaça real para a Nokia Smart Devices. | | X | | |
| Competição Global | A competição global é travada principalmente com a Samsung, que possui um grande portfólio de produtos. | A competição global com a Samsung é uma ameaça real, dada a grande variedade de produtos com funcionalidades que alavancam a experimentação por parte dos clientes, por diversos preços, atendendo aos interesses dos diversos segmentos. | | X | | |
| Competição Local | A competição local é acentuada, sobretudo na Ásia, onde o número de fabricantes é muito grande. Estes competidores, embora menores, acabam por roubar uma parcela do potencial mercado da Nokia. | A competição local implica em diminuição do <i>market share</i> da Nokia por meio de ofertas competitivas, adequadas aos interesses dos consumidores e seu potencial aquisitivo. | | X | | |
| Quantidade de competidores | A quantidade total de competidores é alta. Porém, poucas são as que, de fato, conseguem competir em igualdade com a Nokia na categoria de Smart Devices. | A alta quantidade de competidores, embora não seja uma ameaça real, traz implicações quanto à definição de posicionamento dos produtos da Nokia, ora preocupando-se com o mercado <i>high end</i> , ora com o <i>low end</i> , acarretando aumento de custos para o gerenciamento deste portfólio. | X | | | |
| Diferenciação dos produtos | Os <i>smartphones</i> estão cada vez mais focados nas funcionalidades de software, embora a qualidade do hardware ainda seja importante. Porém, a diferenciação sob o ponto de vista de produto é uma tarefa muito difícil. Por outro lado, a diferenciação por qualidade, suporte e preço tem sido tarefa cada vez mais difícil em um mercado que tende a tornar o <i>smartphone</i> um produto classificado como <i>commodity</i> . | A dificuldade de diferenciação por parte da Nokia, em relação a seus produtos, enfraquece o trabalho de destaque das funcionalidades e características muitas vezes não compreendidas ou desejadas por seus clientes, associadas a preços altos. Tal dificuldade implica em uma maior pressão sobre as vendas dos produtos, criando uma dificuldade potencial para a empresa. | X | | | |
| Ecosistemas | As empresas no setor de telecomunicações móveis estão cada vez mais inseridas em ecossistemas para desenvolvimento de produtos e funcionalidades. A escolha do correto ecossistema e a capacidade de atração dos desenvolvedores de aplicativos pode ser um fator de extrema importância para o sucesso da empresa no mercado. | A decisão da Nokia por um ecossistema baseado no sistema operacional Windows Phone/ Windows 8 é uma aposta em uma solução de menor aceitação no mercado, se comparado com o sistema operacional Android, utilizado pela Samsung. A insistência da Nokia no uso do Windows phone/ Windows 8 pode ser vista como uma ameaça potencial, uma vez que, cada vez mais, as empresas estão adotando a solução baseada em Android | X | | | |

Fonte: elaborado pelo autor

O Quadro 32 mostra, novamente, um cenário marcado por ameaças potenciais por parte dos rivais. Se, por um lado, os produtos convergem cada vez mais para soluções *Smartphone*, independentemente dos segmentos envolvidos, o atendimento às várias necessidades e características destas áreas torna-se um desafio no balanço entre amplitude de portfólio e custo. A grande quantidade de concorrentes, espalhados entre os vários segmentos, gera uma pressão sobre os grandes fabricantes – Samsung, Nokia e Apple –, tornando mais relevantes as suas decisões sobre a criação e participação no ecossistema correto. A decisão da Nokia de adotar sistemas operacionais baseados em Windows coloca a empresa em certa desvantagem com relação ao mercado de produtos onde a utilização do sistema operacional já desfruta de uma grande aceitação por parte de desenvolvedores e usuários de softwares aplicativos desenvolvidos com base no sistema operacional Android.

Quadro 33 – Atores pertencentes à Rede de Valor da Nokia Smart Devices – Novos Entrantes

| Ator | Característica | Implicação Estratégica | Ameaça | | Oportunidade | |
|---------------------------|---|--|-----------|------|--------------|------|
| | | | Potencial | Real | Potencial | Real |
| Novos Entrantes | | | | | | |
| Alta barreira de entrada | Se levarmos em conta a participação em mercados globais, tais como aqueles onde a Nokia atua, as barreiras de entrada para desenvolvimento de produtos, rede de fornecedores, canais de distribuição e comercialização são elevadas. | A alta barreira de entrada em mercados globais limita a participação no mercado. A implicação direta consiste na concentração das atenções em torno dos maiores concorrentes, aumentando a chance de sucesso com ações que permitam ampliar a participação no mercado, por meio de aquisição de novos clientes, ou graças à atração de clientes dos concorrentes, com base em características do produto que estimulem a troca. | | | X | |
| Mão de obra especializada | A limitação de mão de obra especializada é um problema para o incentivo de novas empresas que precisem alimentar seu processo inovador. A mão de obra especializada poderá ser formada ao longo de alguns anos, ou captada junto à concorrência, o que será dispendioso. | A limitação da mão de obra especializada implica em um desestímulo à entrada de empresas que pretendam competir globalmente, fato este que pode ser explorado pela Nokia na captação de nichos de mercado, em concorrência direta com os maiores competidores (Apple e Samsung). | | | X | |
| Ecosistemas | A participação em mercados globais exige a adesão a ecossistemas que gerem soluções demanda das pelos mercados. Neste sentido, a adoção do sistema operacional Android, dado seu caráter de sistema aberto, permite a atração de muitas empresas que ofereçam soluções simples e específicas para determinadas aplicações, tais como jogos <i>online</i> . | A atração do Android implica na adesão de novas empresas que reforçem o ecossistema, o que dificulta ainda mais o trabalho de aceitação do Windows Phone ou Windows 8 como um sistema atrativo, devido ao seu caráter mais fechado para os desenvolvedores de software aplicativo. | X | | | |

Fonte: elaborado pelo autor

Por sua vez, conforme se depreende do Quadro 33, identificamos algumas oportunidades potenciais, quando são valorizadas as implicações estratégicas dos novos entrantes. Porém, essas oportunidades só poderiam ser aproveitadas se a Nokia Smart Devices fosse capaz de solucionar o dilema de aposta de crescimento do Windows Phone e Windows 8 contra a aceitação de mercado para soluções baseadas em sistema operacional Android. O crescimento do sistema operacional Android restringiu a possibilidade da Nokia de avanço e crescimento no mercado, alavancados por suas características técnicas que poderiam diferenciar o produto daqueles fornecidos pelos competidores. Por outro lado, a aposta no Windows Phone ou Windows 8 pode tardar até, eventualmente, tornar-se um produto de grande aceitação no mercado.

Quadro 34 – Atores pertencentes à Rede de Valor da Nokia Smart Devices – Substitutos

| Ator | Característica | Implicação Estratégica | Ameaça | | Oportunidade | |
|----------------------|---|---|-----------|------|--------------|------|
| | | | Potencial | Real | Potencial | Real |
| Substitutos | | | | | | |
| Google Glass | O surgimento de produtos inovadores tais como o Google Glass pode refletir um novo comportamento de utilização dos dispositivos de comunicação móvel, sobretudo no que diz respeito ao surgimento de soluções focadas em realidade aumentada. | O Google Glass implica em uma ameaça de mudança de comportamento do consumidor, que pode afetar a maneira como as pessoas se comunicam, podendo tornar o <i>smartphone</i> apenas um complemento, como o que acontece hoje em dia com os <i>tablets</i> . | X | | | |
| Smartphones de pulso | Da mesma forma, os <i>smartphones</i> de pulso podem mudar a relação do indivíduo com o <i>smartphone</i> , como um telefone móvel. | Os <i>smartphones</i> de pulso implicam em uma ameaça, sob o ponto de vista de mudança de comportamento e consumo dos <i>smartphones</i> . | X | | | |

Fonte: elaborado pelo autor

Ao analisar as implicações estratégicas dos substitutos, identificamos ameaças potenciais por meio de soluções disruptivas, que poderiam modificar o comportamento de consumo e utilização dos Smart Devices (Veja Quadro 34). No caso específico da Nokia Smart Devices, a grande aposta ainda reside nas soluções relacionadas à realidade aumentada, por meio de soluções tecnológicas desenvolvidas pela divisão de negócios da Nokia denominada HERE. Corre-se o risco de que tais soluções venham a tornar-se limitadas no ambiente de aplicação dos *smartphones*, forçando a empresa a desenvolver novas soluções orientadas a outros dispositivos de comunicação móvel.

Quadro 35 – Atores pertencentes à Rede de Valor da Nokia Smart Devices – Complementors

| Ator | Característica | Implicação Estratégica | Ameaça | | Oportunidade | |
|--|--|--|-----------|------|--------------|------|
| | | | Potencial | Real | Potencial | Real |
| Complementors | | | | | | |
| Desenvolvedores de Software aplicativo | Uma característica importante trazida com os smartphones foi o incremento da importância dos softwares aplicativos sobre as características físicas dos dispositivos. Com isto, a importância de atração, retenção e estímulo de desenvolvedores de softwares aplicativos é essencial para um bom posicionamento de mercado. | A aposta da Nokia no Windows Phone e Windows 8 implica em um risco de aceitação desta solução frente ao sistema operacional Android, de maior atração e aceitação no mercado pelo fato de atrair desenvolvedores para um sistema aberto e, ainda, pelo fato de permitir a criação de aplicativos que operam nos diversos dispositivos oferecidos ao mercado. | X | | | |

Fonte: elaborado pelo autor

No Quadro 35, apresentamos os resultados pertinentes a *complementors*. A pesquisa verificou que a aposta da Nokia no sistema operacional Windows Phone ou Windows 8 constituiu uma grande ameaça potencial, caso este sistema não venha a tornar-se um padrão de aceitação maciça no mercado desmartphones.

4.5.

As implicações estratégicas dos fatores organizacionais

Esta seção apresenta os resultados relacionados ao terceiro passo da metodologia de análise estratégica, segundo o arcabouço Global Strategic Analysis (Global SNA), conforme item 2.2.3.1, buscando a identificação e análise das implicações estratégicas dos fatores organizacionais.

O questionário de percepções buscou identificar as implicações dos fatores organizacionais. Tais percepções foram complementadas por entrevistas e pesquisa de dados e fatos nas fontes públicas.

Quadro 36 – Percepções sobre os fatores organizacionais captadas por meio do questionário.

| Categorias de variáveis | Fator Organizacional | Percepções |
|----------------------------|-------------------------------|---|
| 1- Organização <i>Hard</i> | 1-1. Estrutura Organizacional | <p>Níveis hierárquicos:</p> <p>a) 53,3% dos respondentes indicam que a Nokia Smart Devices possui mais de 5 níveis hierárquicos. 26,7% indicaram que a empresa tem 5 níveis hierárquicos. Menos de 7% entendem que a empresa possui 3 ou 4 níveis hierárquicos.</p> <p>Concentração do poder de decisão:</p> <p>b) 46,7% dos respondentes indicam que o poder de decisão da Nokia Smart Devices é moderadamente centralizado. 26,7% entendem que o poder de decisão é muito centralizado, 13,3% entendem que seja descentralizado.</p> <p>Grau de flexibilidade da estrutura organizacional:</p> <p>c) 69,2% dos respondentes indicam que a estrutura organizacional possui algum grau de flexibilidade. 0% indicou que a estrutura organizacional é muito flexível e 23,1% indicaram que a estrutura é rígida.</p> |
| | 1-2. Processos | <p>Orientação a processos:</p> <p>a) 67% dos respondentes indicaram que a NSD é uma empresa orientada a processos, tanto na parte técnica como na administrativa.</p> <p>Acesso às informações:</p> <p>b) 53% dos respondentes indicaram que os processos relacionados às principais atividades de negócio estão devidamente mapeados, bem documentados e de fácil acesso aos empregados.</p> <p>Consistência e flexibilidade dos processos:</p> <p>c) 60% dos respondentes indicaram que os processos são compatíveis com uma perspectiva de negócio fim a fim.</p> <p>d) 40% dos respondentes entendam que os processos são de fácil adaptação, em virtude das variações de mercado às quais a empresa está sujeita. 27% se posicionaram de forma contrária, manifestando o entendimento de que os processos são de fácil adaptação.</p> |
| | 1-3. Sistemas Gerenciais | <p>a) 26,7% indicaram que os processos da NSD são interfuncionais, alinhando as diferentes áreas da organização. 60% entendem que os processos são interfuncionais, até certo ponto. Apenas 6,7% entendem que os processos não são interfuncionais.</p> |
| | 1-4. Equipes | <p>Equipes Multifuncionais:</p> <p>a) 20% indicaram que a NSD não possui times multifuncionais. 53,3% entendem que a NSD possui times multifuncionais, até certo ponto. Outros 13,3% indicaram que sim, a NSD possui equipes multifuncionais.</p> <p>Equipes Interfuncionais:</p> <p>b) 26,7% indicaram que a NSD possui times interfuncionais. 60% dos respondentes entendem que a NSD possui times interfuncionais até um certo ponto. Outros 26,7% afirmaram que a NSD possui equipes interfuncionais.</p> |

| Categorias de variáveis | Fator Organizacional | Percepções |
|-------------------------|---|--|
| | | <p>Empowerment:</p> <p>c) 33% entendem que a NSD incentiva os funcionários a tomarem decisões por meio de delegação, ou a exercitarem o <i>empowerment</i> para a assunção deriscos. A grande maioria (67%) não soube responder, ou discordou da assertiva.</p> |
| | 1-5. Sistemas de reconhecimento e recompensas | <p>Sistemas de avaliação de desempenho individual:</p> <p>a) 73% dos respondentes concordam que a NSD possui sistemas de avaliação de desempenho individual.</p> <p>Alinhamento dos sistemas de desempenho individual com o desempenho da empresa:</p> <p>b) 80% indicaram que os sistemas de medição de desempenho individual estão alinhados com os objetivos que norteiam a estratégia da empresa.</p> <p>Mecanismo de desempenho individual:</p> <p>c) 60% dos respondentes entendem que o desempenho individual dos funcionários é baseado no mecanismo de premiação e reconhecimento.</p> <p>Relação entre desempenho organizacional e individual:</p> <p>d) 60% indicam que o sistema de premiação é relacionado ao desempenho e alcance dos objetivos da empresa.</p> |
| | 1-6. Sistemas Educacionais | <p>a) 60% dos respondentes entendem que a NSD está comprometida com as políticas de incentivo de desenvolvimento de competências (interna/ externa).</p> |
| | 1-7. Sistemas de medição de desempenho | <p>Sistema de medição de desempenho corporativo:</p> <p>a) 87% indicaram que a NSD adota sistemas de medição de desempenho em âmbito corporativo.</p> <p>Balanceamento dos indicadores entre financeiros e não financeiros:</p> <p>b) 67% concordam com a afirmativa de que os indicadores são bem balanceados, incluindo não somente indicadores financeiros, mas também alguns outros, tais como clientes, processos, aprendizagem, etc.</p> <p>Abrangência e consistência dos indicadores:</p> <p>c) 53% entendem que os indicadores são abrangentes, consistentes e flexíveis para adaptação aos fatores externos</p> <p>Clareza dos objetivos corporativos:</p> <p>d) 60% indicaram que os objetivos estratégicos estão explícitos e bem compreendidos pela organização</p> |
| | 1-8. Pesquisa de Satisfação | <p>Por se tratar de uma pesquisa com pessoas externas à organização, o questionário não incluiu esta questão sobre aplicação de pesquisa de satisfação.</p> |
| | 1-9. Inovação por meio da Aprendizagem | <p>Treinamento e inovação:</p> <p>a) 67% dos entrevistados entendem que o número de ideias propostas pelos empregados e implantadas são relevantes ou muito relevantes para o processo de inovação.</p> <p>Treinamento e inovação:</p> <p>b) 53% indicam o número de empregados envolvidos em programas de treinamento como sendo relevante ou muito relevante para o processo de inovação da NSD.</p> |

| Categorias de variáveis | Fator Organizacional | Percepções |
|-------------------------|-----------------------------|--|
| | | <p>Programas de desenvolvimento e inovação</p> <p>c) 67% atribuem relevância alta para o número de empregados em programas de desenvolvimento de competências com universidades para o processo de inovação da NSD.</p> <p>Suporte a treinamento e inovação:</p> <p>d) 47% indicam o total de investimentos dedicados pela empresa ao apoio do desenvolvimento de competências dos empregados como sendo relevantes ou muito relevantes para o processo de inovação da NSD. Outros 53% atribuem relevância média ou baixa ao fator.</p> |
| 2- Organização Soft | 2-1. Cultura Organizacional | <p>Melhoria contínua:</p> <p>a) 60% indicaram que a NSD está empenhada na busca contínua de novas metodologias focadas em resolução de problemas e melhoria de processos.</p> <p>b) Apenas 40% concordam com a afirmativa de que a NSD dedica atenção aos clientes sem desconsiderar outros <i>stakeholders</i>. 33% discordam de tal afirmativa.</p> <p>Padrões Éticos:</p> <p>c) 80% concordam com a afirmativa de que os empregados passam por treinamentos relacionados aos padrões éticos estipulados pela empresa.</p> <p>Medição de satisfação dos consumidores:</p> <p>d) 67% reconhecem que a NSD utiliza a prática sistemática de medição de satisfação dos consumidores</p> <p>Sistema de registro de reclamações de clientes:</p> <p>e) 73% reconhecem que a NSD possui sistemas de registro de reclamações ou sugestões de clientes para a resolução de problemas e melhorias relacionadas com processos, produtos ou serviços.</p> <p>Medição de satisfação dos stakeholders:</p> <p>f) 40% indicaram que a NSD possui indicadores que captam o nível de satisfação dos diferentes <i>stakeholders</i>. Outros 62% não souberam opinar ou discordaram de tal afirmação.</p> |
| | 2-2. Liderança | <p>No tocante ao fator Liderança Transformacional, avaliando o CEO da Nokia:</p> <p>a) 40% entendem que o líder, com uma frequência média, reexamina as premissas críticas para questionar se ainda são apropriadas. Outros 47% entendem que ele o faz com uma frequência maior.</p> <p>b) 47% entendem que o CEO busca frequentemente diferentes perspectivas para a resolução de problemas. 27% acreditam que ele o faz com uma frequência média. Outros 27% entendem que ele o faz mais raramente.</p> <p>c) 67% entendem que o CEO fala frequentemente de maneira otimista sobre o futuro. Outros 13% entendem que ele fala com alguma frequência. 20% entendem que ele o faz mais raramente.</p> |

| Categorias de variáveis | Fator Organizacional | Percepções |
|-------------------------|----------------------|---|
| | | <p>d) 67% entendem que o CEO fala frequentemente de maneira entusiástica sobre as ações necessárias ao alcance das metas.</p> <p>Outros 13% entendem que ele fala com uma frequência intermediária. 13% dos respondentes entendem que ele o faz mais raramente.</p> <p>e) 53% indicaram que, às vezes, o CEO é capaz de articular uma visão impulsionadora sobre o futuro. 33% entendem que ele o faz com uma alta frequência.</p> <p>f) 53% entendem que o CEO frequentemente desafia as pessoas a enxergarem os problemas sob ângulos diferentes. Outros 33% entendem que ele o faz com uma frequência intermediária.</p> <p>g) 40% entendem que o CEO, com uma frequência intermediária, sugere novos caminhos para a complementação de tarefas. 27% entendem que ele o faz de maneira frequente, e outros 33% entendem que ele o faz raramente.</p> <p>h) 53% entendem que o CEO frequentemente desafia as pessoas a enxergarem os problemas sob ângulos diferentes. Outros 33% entendem que ele o faz com uma frequência intermediária.</p> <p>i) 40% entendem que o CEO, com uma frequência intermediária, sugere novos caminhos para a complementação de tarefas. 27% entendem que ele o faz de maneira frequente, e outros 33% entendem que ele o faz raramente.</p> <p>j) 53% entendem que o CEO frequentemente expressa confiança ao falar sobre o alcance das metas. Porém, 27% entendem que ele o faz com uma frequência menor e 20% entendem que ele o faz raramente.</p> <p>k) 53% entendem que o CEO, às vezes, está comprometido em fazer os investimentos necessários.</p> <p>l) 40% entendem que o CEO, às vezes, dedica o tempo e atenção para comunicar sobre a estratégia da empresa. 33% entendem que ele sempre o faz. Outros 27%, por outro lado, entendem que ele o faz raramente.</p> |
| | 2-3. Comunicação | a) Por se tratar de uma pesquisa com pessoas externas à organização, o questionário não incluiu esta questão sobre aplicação de pesquisa de satisfação. |
| | 2-4. Código de ética | a) 80% responderam favoravelmente à afirmativa de que há evidências de que os funcionários respeitam e apoiamos padrões éticos da empresa. |

| | | |
|------------------------------|---|--|
| 3- Tecnologia <i>Hard</i> | 3-1. Tecnologia da informação | a) 67% dos respondentes entendem que a NSD possui sistemas de gerenciamento integrado. b) 60% dos respondentes indicaram que a NSD possui a infraestrutura de TI adequada para coletar, registrar e tratar as reclamações de clientes. |
| | 3-2. Sistemas de Segurança | a) 60% indicaram que a NSD investe em sistemas de segurança para proteção do conhecimento interno e do conhecimento gerado a partir das parcerias. |
| | 3-3. Produtos sustentáveis | a) 73% dos respondentes entendem que a NSD está comprometida com questões ambientais e investe em tecnologias que atendam aos padrões internacionais. |
| | 3-4. Inovação por meio do Conhecimento | a) 53% dos entrevistados entendem que os sistemas virtuais de apoio ao intercâmbio de conhecimentos, na NSD, são relevantes ou muito relevantes para o processo de inovação. |
| | 3-5. Inovação por meio da Estratégia | Investimentos em inovação: a) 87% indicam como relevantes ou muito relevantes os investimentos da NSD no processo de inovação Grau de formação e inovação: b) 53% indicam que a percentagem de empregados com grau elevado de formação é relevante para o processo de inovação da NSD Número de parceiros e inovação: c) 69% indicam que o número de parceiros envolvidos em projetos de inovação é relevante para o processo de inovação da NSD |
| | 3-6. Inovação por meio de processos | a) 60% indicam que a porcentagem de projetos desenvolvidos em parcerias com empresas externas, institutos, universidades é relevante para o processo de inovação da NSD |
| 4- Tecnologia <i>Soft</i> | 4-1. Inovação por meio de processos | a) 67% indicam o tempo médio dedicado pelos gerentes de projeto a projetos de inovação como relevante ou muito relevante para o processo de inovação da NSD. |
| 5- Físicos | 5-1. Localização de Fábricas e Escritórios comerciais | a) 46% corroboram a afirmação de que as instalações da NSD estão próximas dos principais centros consumidores, de modo a atender às demandas locais. Outros 54% não concordaram ou discordaram da afirmativa. |
| | 5-2. Infraestrutura | Adequação da infraestrutura: a) 40% entendem que a NSD possui a infraestrutura adequada para atender aos requisitos impostos pelos diferentes mercados onde atua. Integração das infraestruturas: b) 73% entendem que as instalações estão devidamente integradas a soluções de IT que permitem o intercâmbio adequado de informações gerenciais. |
| | 5-3. Ambiente de trabalho | a) 73% entendem que as instalações são reconhecidas pelos empregados como um bom local de trabalho, dotado das condições necessárias ao desempenho das funções. |
| 6- Pessoas | 6-1. Talentos e competências | a) 73% entendem que a NSD segue elevados padrões de competência e desempenho a serem cumpridos pelos empregados, com base em descrições de cargo e métricas relacionadas ao desempenho da empresa. |

Fonte: dados da pesquisa

No Quadro 37, procedemos a uma consolidação dos resultados de pesquisa com relação aos fatores organizacionais, mostrando os atributos desejáveis ou necessários para apontara as forças e fraquezas, sejam elas reais ou potenciais.

Quadro 37 – Implicações estratégicas dos fatores organizacionais da Nokia Smart Devices

| Categorias de variáveis | Variáveis | Atributos Desejáveis/ Necessários | Características da NSD | Fraqueza | | Força | |
|---------------------------|-------------------------------|--|--|-----------|------|-----------|------|
| | | | | Potencial | Real | Potencial | Real |
| 1-Organização <i>Hard</i> | 1.1- Estrutura Organizacional | Flexível, horizontalizada, com alto grau de descentralização do poder. | A estrutura da NSD apresenta-se de maneira muito hierarquizada, com mais de 5 níveis gerenciais. Esta hierarquização sugere que o poder de decisão seja moderadamente centralizado, o que pode reduzir o grau de flexibilidade da empresa, caracterizando uma fraqueza potencial, pois não se coaduna com os atributos desejáveis para uma organização inserida no setor de telecomunicações móveis. | X | | | |
| | 1.2- Processos | Mapeados, documentados, consistentes, adaptáveis às mudanças e com interfuncionalidade organizacional. No caso de telefonia móvel, processos técnicos que permitam uma melhor utilização dos produtos nas redes móveis de telefonia, proporcionando o uso correto das funcionalidades disponíveis. | A NSD apresenta-se como uma empresa orientada a processos, estando estes processos mapeados, documentados e de fácil acesso aos funcionários. Os processos parecem ser consistentes, segundo uma perspectiva fim a fim. Isto é aplicável tanto a processos técnicos quanto administrativos. Quanto à flexibilidade de adaptação, os processos parecem não oferecer tal flexibilidade, fator muito importante em um setor em constantes transformações tecnológicas e de ambiente competitivo. A falta de flexibilidade pode representar uma fraqueza potencial, levando à concepção de processos que se tornarão obsoletos ou que contribuirão de forma limitada para a estratégia da empresa, podendo, até mesmo, incentivar o uso de práticas informais, não documentadas e não consistentes, segundo uma visão fim a fim. | X | | | |

| | | | | | | |
|---|--|---|--|--|--|---|
| 1.3- Sistemas Gerenciais | Integrados por meio dos processos interfuncionais da organização, levando-se em conta os interesses dos <i>stakeholders</i> . Deve haver a possibilidade de medição do desempenho dos processos. Sistemas de gerenciamento do relacionamento com o cliente de telefonia móvel (usuários) para a medição da satisfação com relação ao uso dos dispositivos móveis e seus aplicativos (SW). | Os processos se apresentam como interfuncionais, alinhando as diferentes áreas da organização. Tal característica pode ser importante para a criação de vantagens competitivas, a partir da utilização de recursos valiosos e raros, de difícil imitação, em decorrência da maneira como tais recursos estão alocados e relacionados entre si. | | | | X |
| 1.4- Equipes | Multifuncionais e interfuncionais com um elevado grau de motivação e <i>empowerment</i> . | As equipes apresentam-se como multifuncionais. Outro fator importante é o estímulo à tomada de decisões, constituindo uma força real, para permitir uma maior agilidade da organização. | | | | X |
| 1.5- Sistemas de reconhecimento e recompensas | Sistema de avaliação de desempenho, reconhecimento e premiação dos funcionários integrados aos sistemas gerenciais de medição de desempenho geral da empresa, adequados aos padrões éticos empregados pela empresa e exigidos pelo mercado. | A NSD possui sistemas de medição de desempenho individual, alinhados com os objetivos da organização. Existem mecanismos de reconhecimento e premiação, vinculados ao alcance de resultados da empresa. | | | | X |
| 1.6- Sistemas Educacionais | Sistema de educação continuada aplicado aos gestores e outros empregados eleitos pelos mesmos, segundo critérios claros definidos pela organização, para desenvolvimento das competências necessárias à operação e à gestão dos processos organizacionais, além da busca de novas tecnologias com vistas a uma melhoria do desempenho da organização. Participação em seminários e treinamentos, sobretudo para os profissionais que exercem função técnica, tanto no Brasil quanto no exterior, para permitir um correto acompanhamento e aplicação dos novos | A NSD se acha comprometida com o desenvolvimento de competências, por meio de treinamentos internos ou externos. O desenvolvimento de competências e a atualização destes conhecimentos no setor de telecomunicações móveis são fundamentais, constituindo uma força real. | | | | X |

| | | | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|---|---|
| | | conhecimentos surgidos em função da rápida evolução tecnológica no setor de telefonia móvel e do impacto sobre a operação e desempenho dos produtos nas redes de telefonia móvel. | | | | | |
| 1.7- Sistemas de medição de desempenho | Confiáveis, visíveis, balanceados, abrangentes, consistentes, adaptáveis às mudanças, integrando os vários subsistemas de medição de desempenho da organização e alinhados à estratégia e objetivos principais propostos pela organização para satisfazer os interesses dos <i>stakeholders</i> . | A NSD dispõe de sistemas de medição de desempenho corporativo. Tais indicadores parecem estar balanceados, incluindo-se não somente os financeiros, mas outros, tais como clientes, processos e aprendizagem. Os indicadores parecem ser consistentes e flexíveis, em prol de uma melhor adaptação das condições competitivas. Os indicadores parecem ser suficientemente claros e entendidos pela organização. | | | | | X |
| 1.8. Pesquisa de Satisfação | Pesquisas regulares sobre satisfação dos empregados. Evidências de que o sistema de medição de satisfação é amparado pelos empregados por meio de elevados índices de participação (acima de 70%), com índices de resposta favoráveis às questões sobre valorização da pesquisa por parte dos funcionários como mecanismo de feedback. | Este item não foi capturado por meio da pesquisa. Porém, existem evidências, por meio do relatório anual da empresa, que indicam a preocupação com a satisfação dos empregados, embora não seja mencionada, claramente, a aplicação de uma pesquisa de satisfação. Esta preocupação com a satisfação dos empregados sugere uma busca de um maior engajamento com o alcance dos objetivos estabelecidos pela empresa, o que, neste sentido, força potencial. | | | | X | |
| 1.9. Inovação por meio da Aprendizagem | A inovação depende diretamente da comunicação, do compartilhamento e da transferência de ideias. Os empregados devem trocar e comparar pontos de vista, discutir suas diferentes perspectivas e encontrar soluções ainda não previstas. A aprendizagem eficaz requer um fluxo constante de novas ideias. A aprendizagem pode ocorrer por meio de inúmeros treinamentos externos (curta ou longa duração) aos quais os empregados são submetidos. A aprendizagem pode contar com programas de capacitação realizados em parcerias com universidades. Outra forma de avaliar | A NSD é inovadora sob o ponto de vista da dimensão de aprendizagem. O desenvolvimento de competências e a participação em treinamentos internos parecem ser uma grande fonte de contribuição para o processo de inovação da empresa. | | | | X | |

| | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------------|--|---|--|--|---|---|
| | | o impacto da inovação por meio da aprendizagem é observar o quanto a empresa estimula e investe na capacitação dos empregados. | | | | | |
| 2. Organização Soft | 2-1. Cultura Organizacional | <p>Cultura orientada para a melhoria contínua do desempenho organizacional, com foco no cliente e demais <i>stakeholders</i>, balanceando qualidade de vida, ambiente, ética e responsabilidade social.</p> <p>Comprometimento com os valores da empresa para a criação de uma cultura organizacional que leve em consideração o alcance dos resultados, a satisfação dos funcionários, evitando-se altos índices de <i>turn over</i> e difícil reposição da mão de obra qualificada com conhecimentos específicos e raros aplicáveis ao desenvolvimento de produtos/ soluções (Ex.: Desenvolvimento de <i>features</i>, softwares aplicativos, arquitetura de <i>hardware</i>, protocolos de comunicação, além do conhecimento sobre as operadoras, o comportamento de compra e uso de seus clientes e sua rede de telefonia móvel).</p> | A NSD apresenta uma organização focada em melhorias contínuas de processos. Porém, o foco no cliente parece prevalecer sobre os demais <i>stakeholders</i> da organização. Apesar da atenção dedicada aos clientes, por meio de gerenciamento de sistemas de reclamações e pesquisa de satisfação de clientes, a pouca atenção aos outros <i>stakeholders</i> pode vir a enfraquecer o foco e dedicação aos clientes. | | | X | |
| | 2-2. Liderança | <p>Comprometimento: Visível por parte da liderança com a estratégia da empresa, alocando os recursos necessários ao atendimento dos objetivos estratégicos (tempo, dinheiro, pessoas).</p> | A NSD é uma empresa cujo CEO parece comprometido em fazer a alocação de recursos necessários ao atendimento dos objetivos estratégicos. | | | | X |
| | | <p>Liderança Transformacional: Provê senso de visão, desafia status quo, engajado em idealismo e provê estímulo e inspiração;</p> <p>Liderança do tipo transformacional, baseada em visão e inspiração para a identificação e</p> | Embora o CEO fale de maneira entusiástica e otimista sobre o futuro da empresa e sobre o alcance de metas, e busque perspectivas diferentes para a solução de problemas, estimulando as pessoas a olharem para os problemas sob diferentes ângulos, alguns pontos são ressaltados como potenciais de melhoria. O CEO não é capaz de | | | X | |

| | | | | | | | |
|--------------------|-------------------------------|---|--|--|--|--|---|
| | | obtenção de novas oportunidades que possam contribuir para a criação de vantagens competitivas, quer seja por meio da criação de novos produtos (HW)/ soluções (HW e SW), aplicativos, quer seja por meio da criação de novos mercados. | comunicar uma visão inspiradora sobre o futuro, e pouco indica caminhos para a resolução de problemas atuais. O tempo dedicado à comunicação sobre a estratégia da empresa parece não ser frequente, o que pode, eventualmente, criar um problema de interpretação e atuação dos agentes na empresa. | | | | |
| | 2.3. Código de ética | Orientação dos funcionários voltada para os valores éticos internos da empresa, segundo as normas e políticas pré-estabelecidas. | A questão da ética empresarial parece ser um ponto central para a empresa. Em mercados maduros, esta atenção constitui uma força para a empresa, como garantia de que ela não se envolva em práticas ilícitas ou comprometedoras sob o ponto de vista ético. | | | | X |
| 3. Tecnologia Hard | 3.1. Tecnologia da informação | Sistemas automatizados integrados (<i>hardware</i> e <i>software</i>), abrangendo todos os níveis decisórios. Os sistemas de IT fornecem suporte à coleta de reclamações e sugestões dos consumidores, com vistas a uma melhoria do atendimento destes, graças ao aprimoramento dos produtos, dos serviços e dos processos. Sistemas operacionais de suporte ao cliente para registro de sugestões e reclamações relacionadas ao uso do dispositivo de comunicação móvel com respeito às funcionalidades existentes que apresentem problemas de operação ou manuseio. | A NSD dispõe de tecnologia de informação adequada para fornecer suporte ao gerenciamento da empresa. | | | | X |
| | 3.2. Sistemas de Segurança | Soluções de IT para a proteção de dados armazenados ou transmitidos pelos dispositivos de comunicação móvel, tais como soluções criptografadas. | A NSD investe em soluções para a proteção de informações. | | | | X |
| | 3.3. Produtos sustentáveis | Produtos adequados aos padrões e práticas sustentáveis, tais como desenvolvimento de baterias de longa duração, para diminuir o impacto destes produtos na natureza, por meio do descarte. | A NSD investe em soluções sustentáveis. | | | | X |

| | | | | | | | | |
|--------------------|---|--|---|---|--|--|--|---|
| | 3.4 Inovação por meio do Conhecimento | Compreende-se que o potencial de inovação de uma empresa depende de sua capacidade de criar novos conhecimentos, disseminá-los pela organização e incorporá-los sob a forma de novos produtos, processos e serviços. Implementação de sistemas virtuais para compartilhamento de conhecimento. | A NSD é inovadora sob o ponto de vista da dimensão de conhecimento, estimulando a troca de conhecimentos dentro da organização, permitindo a criação de conhecimentos formais e tácitos. | | | | | X |
| | 3.5- Inovação por meio da Estratégia | Captar a lógica contida na estratégia organizacional. A forma como as atividades cotidianas acrescentam valor e a maneira como cada empregado contribui para a consecução da missão, por meio de: i) percentual do faturamento investido pela empresa em atividades de R&D e Inovação; ii) percentual de empregados que possuem formação superior, mestres e doutores; iii) Número total de parceiros em projetos de inovação. | A NSD é inovadora sob o ponto de vista da dimensão de estratégia, por meio de investimentos financeiros da empresa em P&D e da capacitação dos empregados. Também sugere que o envolvimento de parceiros externos em projetos de inovação seja relevante para o processo de inovação. | | | | | X |
| | 3.6- Inovação por meio de processos | Descrevem a gestão de processos e projetos em inovação. Percentual de projetos desenvolvidos com parceiros externos. | A NSD é inovadora sob o ponto de vista da dimensão de processos. A participação de parceiros externos, tais como empresas, universidades e instituições constitui uma força real. | | | | | X |
| 4. Tecnologia Soft | 4.1- Inovação por meio de processos | Descrevem a gestão de processos e projetos em inovação. Tempo médio da jornada de trabalho dedicada a projetos de inovação pelos gestores de projetos. | A NSD é inovadora sob o ponto de vista da dimensão de processos. A dedicação dos Project managers nos projetos de inovação é muito importante para contribuir com o processo de inovação. | | | | | X |
| 5. Físicos | 5.1- Localização de Fábricas e Escritórios comerciais | Localização de fábricas nas proximidades dos grandes centros consumidores ou utilizando benefícios locais para aumento de eficiência produtiva por meio de custos mais baixos. Escritórios comerciais nas proximidades dos grandes centros consumidores, aproveitando-se das condições locais para melhor promover os produtos e serviços. | A localização de fábricas nas proximidades dos grandes centros não parece ser um fator decisivo para o atendimento às demandas locais. A grande concentração de fabricação na China e Índia indica um certo distanciamento do atendimento dos mercados locais. | X | | | | |

| | | | | | | | | |
|-----------|------------------------------|---|---|--|--|--|--|---|
| | 5.2- Infraestrutura | Plantas equipadas com a tecnologia necessária e integradas por meio de soluções de IT capazes de atender aos altos padrões de qualidade exigidos pelo mercado de telefonia móvel. | A NSD dispõe de uma infraestrutura adequada à observância aos padrões técnicos exigidos pelos mercados. | | | | | X |
| | 5.3. Ambiente de trabalho | Ambiente de trabalho adequado, dotado de toda a infraestrutura necessária para proporcionar alto grau de produtividade por parte da mão de obra. | A NSD dispõe de um bom ambiente de trabalho. | | | | | X |
| 6-Pessoas | 6.1. Talentos e competências | Experiências, habilidades e conhecimentos para a realização das rotinas operacionais, além de potencial para a aquisição de competências necessárias ao desenvolvimento de novas práticas e metodologias, objetivando o aprimoramento dos processos e o desenvolvimento de novos produtos e soluções. | A NSD apresenta um alto padrão de competência e desempenho. | | | | | X |

Fonte: elaborado pelo autor

4.6. Implicações estratégicas das alianças da Nokia Smart Devices

Nesta seção, apresentamos os resultados relacionados ao quarto passo da metodologia de análise estratégica, segundo o arcabouço Global Strategic Analysis (Global SNA), conforme item 2.2.4.1, buscando identificar e classificar as alianças estratégicas globais e outros relacionamentos globais com parceiros que constituem a ego rede da Nokia Smart Devices.

A Tabela 7, extraída do questionário original, mostra a percepção dos respondentes sobre a composição das alianças estratégicas da Nokia Smart Devices com seus parceiros.

Tabela 7 – Percepção dos respondentes sobre as alianças estratégicas da Nokia Smart Devices

NSD establishes strategic alliances or takes part in strategic networks with..... Definitions to better support your answer: Complementors: Participant that supplies a product or service constitutes a complement to main company's solution in such way that final product or service is perceived by Customer with higher value than a company operating individually and separately.

| Answer Options | Yes | No | Don't know | Response Count |
|---|------|-----|------------|----------------|
| Customers | 45% | 36% | 18% | 100% |
| Suppliers | 100% | 0% | 0% | 100% |
| Substitutes | 27% | 27% | 45% | 100% |
| Competitors | 27% | 55% | 18% | 100% |
| New entrants | 18% | 27% | 55% | 100% |
| Complementors | 73% | 0% | 27% | 100% |
| Governmental Bodies/ Regulatory Agencies | 55% | 18% | 27% | 100% |
| Companies belonging to Nokia's group (e.g. NSN) | 64% | 27% | 9% | 100% |

Fonte: dados da pesquisa

A tabela mostra a forte relação estratégica da Nokia Smart Devices com seus fornecedores. 100% dos respondentes reconhecem que a Nokia Smart Devices estabelece alianças estratégicas com fornecedores. De fato, a Nokia Smart Devices, por meio de seu processo de terceirização, busca parceiros estratégicos para o fornecimento de dispositivos e submódulos que compõem suas soluções altamente tecnológicas.

Outra relação forte (55% dos respondentes) é mantida com as entidades governamentais e agências reguladoras, pois a empresa necessita cooperar, sob o ponto de vista técnico, com tais entidades no suporte à escolha de padrões tecnológicos que possam trazer benefícios econômicos aos envolvidos.

É igualmente importante destacar as alianças com empresas do grupo (64% dos respondentes). De fato, a NSN, empresa do grupo, influencia, por meio das novas tecnologias, a adoção de novos padrões, com novas funcionalidades. Tais padrões tecnológicos permitem o desenvolvimento de funcionalidades que serão exploradas nos dispositivos móveis de comunicação. Uma boa relação entre os padrões técnicos da rede e dos fabricantes de dispositivos de comunicação móvel permite uma vantagem sobre os demais competidores.

A parceria com competidores, neste setor, não é tão desenvolvida (apenas 27% dos respondentes reconhecem este tipo de aliança), se comparada às empresas que atuam no setor de infraestrutura de redes, onde a colaboração entre rivais é mais observada, quer na influência, na definição ou no desenvolvimento de padrões técnicos.

A Tabela 8, também extraída do questionário original, mostra os resultados sobre a motivação que leva ao estabelecimento de parcerias estratégicas entre os atores.

Tabela 8 – Fatores importantes para o estabelecimento de alianças estratégicas

NSD establishes strategic alliances or takes part in strategic networks with..... Definitions to better support your answer: Complementors: Participant that supplies a product or service constitutes a complement to main company's solution in such way that final product or service is perceived by Customer with higher value than a company operating individually and separately.

| Answer Options | Yes | No | Don't know | Response Count |
|---|------|-----|------------|----------------|
| Customers | 45% | 36% | 18% | 100% |
| Suppliers | 100% | 0% | 0% | 100% |
| Substitutes | 27% | 27% | 45% | 100% |
| Competitors | 27% | 55% | 18% | 100% |
| New entrants | 18% | 27% | 55% | 100% |
| Complementors | 73% | 0% | 27% | 100% |
| Governmental Bodies/ Regulatory Agencies | 55% | 18% | 27% | 100% |
| Companies belonging to Nokia's group (e.g. NSN) | 64% | 27% | 9% | 100% |

Fonte: dados da pesquisa

Dentre os fatores considerados relevantes para o estabelecimento de alianças estratégicas, destaca-se a busca de recursos dotados da competência necessária para atuarem no setor de telecomunicações, dada sua complexidade e dinâmica tecnológica (60% dos respondentes). Também aparecem em destaque o acesso às tecnologias compatíveis com estado da arte e disponibilidade das tecnologias necessárias. Nenhuma empresa que atue de forma isolada, neste setor, é capaz de desenvolver todas as competências e tecnologias necessárias para suas atividades neste mercado, o que gera a necessidade de busca de parceiros para tanto.

Na Tabela 9, igualmente extraída do questionário original, são apresentados resultados sobre os fatores considerados como mais importantes para o estabelecimento de alianças estratégicas pela Nokia Smart Devices, na percepção dos entrevistados.

Tabela 9 – Fatores importantes para o estabelecimento de alianças estratégicas da Nokia Smart Devices

NSD establishes strategic alliances or takes part in strategic networks with..... Definitions to better support your answer: Complementors: Participant that supplies a product or service constitutes a complement to main company's solution in such way that final product or service is perceived by Customer with higher value than a company operating individually and separately.

| Answer Options | Yes | No | Don't know | Response Count |
|---|------|-----|------------|----------------|
| Customers | 45% | 36% | 18% | 100% |
| Suppliers | 100% | 0% | 0% | 100% |
| Substitutes | 27% | 27% | 45% | 100% |
| Competitors | 27% | 55% | 18% | 100% |
| New entrants | 18% | 27% | 55% | 100% |
| Complementors | 73% | 0% | 27% | 100% |
| Governmental Bodies/ Regulatory Agencies | 55% | 18% | 27% | 100% |
| Companies belonging to Nokia's group (e.g. NSN) | 64% | 27% | 9% | 100% |

Fonte: dados da pesquisa

Dentre os fatores, o que aparece em destaque é o acesso à inovação, seguido por acesso ao capital financeiro, conhecimento e recursos tecnológicos. A complexidade tecnológica do setor de telecomunicações móveis não permite a uma empresa que atue de maneira isolada o acesso aos recursos necessários à alimentação dos processos de inovação, o que confere um dinamismo ainda maior a este setor. O acesso a recursos, conhecimento e capital financeiro, quando obtidos em parceria com outras empresas, permite a redução de riscos e incertezas.

O Gráfico 11 mostra que a maioria das alianças apresenta um caráter bilateral. Embora inserida em ecossistemas, as empresas firmam muitas alianças bilaterais, pois a relação entre elas deve respeitar critérios de confiança entre as partes, em prol do bom desenvolvimento da troca de conhecimentos e recursos.

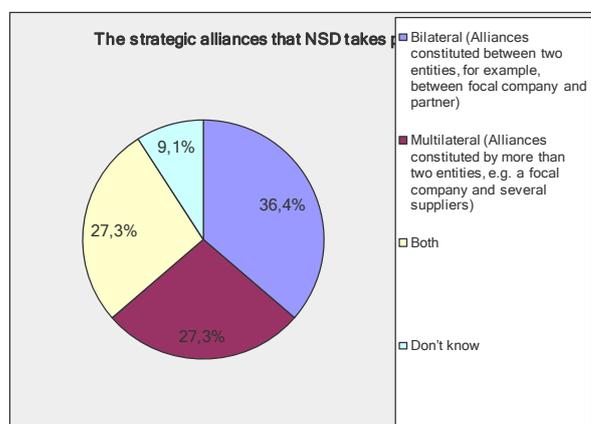


Gráfico 11 – Natureza das relações entre a NSD e seus parceiros estratégicos
Fonte: dados da pesquisa

4.7. A ego-rede da Nokia Smart Devices

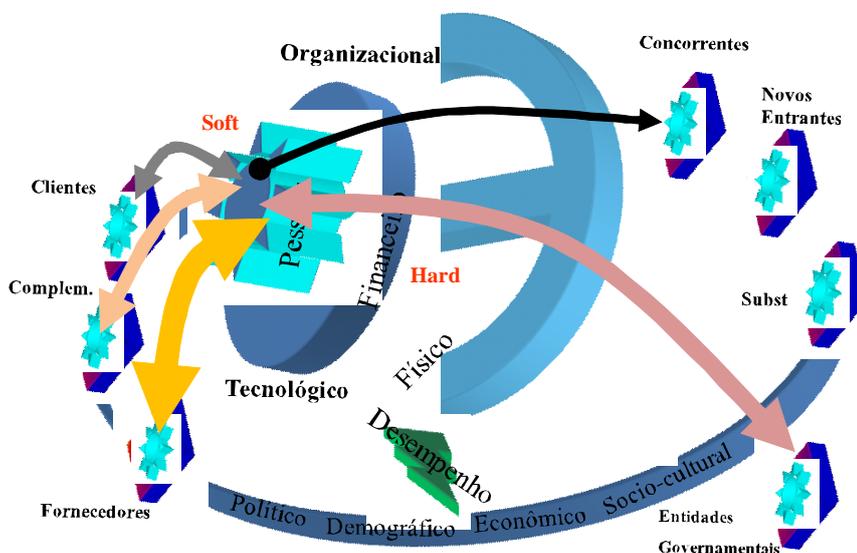
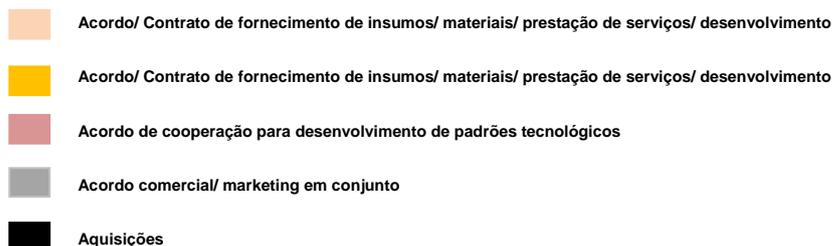


Figura 11 – Ego-rede da NSD

Fonte: elaborado pelo autor (adaptado de Macedo-Soares, 2011)



A partir da Figura 11, observa-se que os fornecedores são os atores que firmam as alianças estratégicas mais fortes e intensas com a Nokia Smart Devices. Isto se deve à opção da Nokia Smart Devices por uma forte terceirização dos processos e da relação de dependência com fornecedores confiáveis para o fornecimento de dispositivos eletrônicos para a composição do produto final.

Muitos destes fornecedores são complementares, embora a força da ligação dos complementares seja menor do que a dos fornecedores.

As alianças com instituições tecnológicas e agências governamentais também está presente na ego-rede da Nokia Smart Devices.

4.8.

As implicações estratégicas dos fatores relacionais

Esta seção apresenta os resultados relacionados ao sexto passo da metodologia de análise estratégica, segundo o arcabouço Global Strategic Analysis (Global SNA), conforme item 2.2.4.1, buscando a identificação e análise das implicações estratégicas dos fatores relacionais, tanto para o âmbito de empresa quanto para os âmbitos de indústria e empresa.

Quadro 38 – Fatores relacionais para âmbito da indústria

| Categorias | Variáveis | Características da NSD | Oportunidades | | Ameaças | |
|-----------------------------|--|--|---------------|------|-----------|------|
| | | | Potencial | Real | Potencial | Real |
| 1. Estrutura de Rede Global | 1.1 Densidade | A alta densidade relacionada com os <i>complementors</i> e fornecedores, para a indústria de telecomunicações móveis, pode se tornar uma ameaça potencial, sob o ponto de vista de dinâmica de mercado. Sob a ótica de empresa, esta densidade de relacionamentos estratégicos com <i>Complementors</i> e Fornecedores, no caso da Nokia Smart Devices, permite uma combinação única dos recursos, resultando em um posicionamento de destaque no mercado. | | | X | |
| | 1.2 Escopo | As parcerias globais com fornecedores permitem o alcance de recursos importantes para o processo de desenvolvimento de produtos. Porém, a falta de indicação de uma abrangência maior de parceria em âmbito global com complementadores pode ser uma ameaça potencial, sob o ponto de vista de desenvolvimento de competências e contribuições para o processo de inovação. Por outro lado, a proximidade com fornecedores locais e com entidades governamentais é uma característica importante para a empresa, com vistas à criação de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar. | | | X | |
| | 1.3 Posição e centralidade na rede | A posição intermediária da NSD na rede, talvez limitada pela participação de um parceiro forte como a Microsoft, pode ser uma ameaça potencial, pois diminui seu poder de influência. Porém, esta posição intermediária não invalida a força da empresa com respeito aos demais <i>complementors</i> e fornecedores, caracterizando uma força para a empresa. | | | X | |
| | 1.4 Equivalência estrutural | A presença de uma equivalência estrutural permite a extração de mais valor do mercado consumidor, por meio de produtos complementares. A exploração de um aspecto colaborativo pode permitir um maior acesso ao mercado consumidor, melhorando o desempenho da empresa. | X | | | |
| | 1.5 Configuração de ativos, competências e capacidades | Com alguns parceiros, a NSD possui uma forte relação em âmbito global, o que permite o uso potencial dos recursos disponíveis na rede. Em muitos casos da NSD, esta configuração dos ativos permite a exploração das necessidades dos mercados locais, levando a uma maior responsividade. | | X | | |

| | | | | | | | |
|--|--|---|---|--|--|--|--|
| 2 Membros da Rede Global | 2.1 Identidade da empresa global focal | | | | | | |
| | 2.2 Status da empresa global focal | | | | | | |
| | 2.3 Identidade do parceiro – papel genérico do parceiro na rede global | | | | | | |
| | 2.4 Status do parceiro Global | | | | | | |
| | 2.5 Acesso aos recursos da empresa global focal | | | | | | |
| | 2.6 Acesso aos recursos dos parceiros globais | A facilidade de acesso aos recursos dos parceiros permite alavancar oportunidades. O acesso facilitado aos parceiros globais constitui uma força para a empresa. | X | | | | |
| | 2.7. Complementaridade dos recursos dos parceiros globais. | | | | | | |
| 3 Modalidades de Relacionamento/ Conexão | 3.1 Força da conexão | A força da conexão com os <i>complementors</i> pode ser considerada uma ameaça potencial, dado o risco de <i>lock in</i> . Por outro lado, em relações de colaboração, esta solidez pode constituir uma força rumo ao desenvolvimento de produtos inovadores. | X | | | | |
| | 3.2 Natureza da conexão | A natureza colaborativa das alianças estratégicas da NSD constituem uma oportunidade potencial. Este aspecto colaborativo propicia uma força potencial para o desenvolvimento de produtos inovadores. | X | | | | |

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 39 – Fatores relacionais para o âmbito da empresa

| Categorias | Variáveis | Características da NSD | Forças | | Fraquezas | |
|-----------------------------|------------------------------------|---|-----------|------|-----------|------|
| | | | Potencial | Real | Potencial | Real |
| 1. Estrutura de Rede Global | 1.1 Densidade | A alta densidade relacionada aos <i>complementors</i> e fornecedores, para a indústria de telecomunicações móveis, pode tornar-se uma ameaça potencial, sob o ponto de vista de dinâmica de mercado. Sob a ótica de empresa, esta densidade de relacionamentos estratégicos com <i>Complementors</i> e Fornecedores, no caso da Nokia Smart Devices, permite uma combinação única dos recursos, levando a um posicionamento de destaque no mercado. | | X | | |
| | 1.2 Escopo | As parcerias globais com fornecedores permitem o alcance de recursos importantes para o processo de desenvolvimento de produtos. Porém, a falta de indicação de uma abrangência maior de parceria em âmbito global com complementadores pode ser uma ameaça potencial, sob o ponto de vista de desenvolvimento de competências e contribuições para o processo de inovação. Por outro lado, a proximidade com fornecedores locais e com entidades governamentais é uma característica importante para a empresa com vistas à criação de recursos valiosos, raros e de difícil imitação. | | X | | |
| | 1.3 Posição e centralidade na rede | A posição intermediária da NSD na rede, talvez limitada pela participação de um parceiro forte como a Microsoft, pode ser uma ameaça potencial, pois diminui seu poder de influência. Porém, esta posição intermediária não invalida a força da empresa com respeito aos demais <i>complementors</i> e fornecedores, caracterizando uma força para a empresa. | | X | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|--|
| | 1.4 Equivalência estrutural | A presença de uma equivalência estrutural permite a extração de mais valor do mercado consumidor, por meio de produtos complementares. A exploração de um aspecto colaborativo pode permitir um maior acesso ao mercado consumidor, melhorando o desempenho da empresa. | X | | | |
| | 1.5 Configuração de ativos, competências e capacidades | Com alguns parceiros, a NSD possui uma forte relação em âmbito global, permitindo o uso potencial dos recursos disponíveis na rede. Em muitos casos da NSD, esta configuração dos ativos permite explorar as necessidades dos mercados locais, gerando uma maior responsividade. | X | | | |
| 2 Membros da Rede Global | 2.1 Identidade da empresa global focal | | | | | |
| | 2.2 Status da empresa global focal | | | | | |
| | 2.3 Identidade do parceiro – papel genérico do parceiro na rede global | | | | | |
| | 2.4 Status do parceiro Global | | | | | |
| | 2.5 Acesso aos recursos da empresa global focal | | | | | |
| | 2.6 Acesso aos recursos dos parceiros globais | A facilidade de acesso aos recursos dos parceiros permite alavancar oportunidades. O acesso facilitado aos parceiros globais constitui-se em uma força para a empresa. | | X | | |
| | 2.7. Complementaridade dos recursos dos parceiros globais. | | | | | |
| 3 Modalidades de Relacionamento/ Conexão | 3.1 Força da conexão | A força da conexão com os <i>complementors</i> pode ser considerada uma ameaça potencial, dado o risco de lock in. Por outro lado, em relações de colaboração, esta força pode constituir-se em uma força no sentido do desenvolvimento de produtos inovadores. | | X | | |
| | 3.2 Natureza da conexão | A natureza colaborativa das alianças estratégicas da NSD constitui uma oportunidade potencial. Este aspecto colaborativo propicia uma força potencial para o desenvolvimento de produtos inovadores. | X | | | |
| 4 Gerenciamento da Rede Global | 4.1 Governança - Existência e utilização de governança global relacional (portfólio de alianças/ rede) | A ausência de mecanismos de governança pode constituir uma fraqueza potencial para a empresa | | | X | |
| | 4.2 Desenvolvimento e utilização de capacidade de gerenciamento de rede (global) dependem do tipo de estratégia internacional (Vapola et al., 2010) | A ausência de mecanismos de governança pode constituir uma fraqueza potencial para a empresa | | | X | |

| | | | | | | |
|--|--------|--|--|--|--|--|
| | 4.2.1 | Desenvolvimento e utilização de habilidades necessárias para a configuração de uma rede eficaz | | | | |
| | 4.2.2 | Desenvolvimento e utilização de recursos para promoção e manutenção da confiança entre os diferentes parceiros da rede (global) | | | | |
| | 4.2.3 | Desenvolvimento e utilização de processos e recursos para a resolução e a gestão dos conflitos entre múltiplos parceiros globais na rede | | | | |
| | 4.2.4 | Coordenação e controle das estratégias e operações entre a rede | | | | |
| | 4.2.5 | Desenvolvimento e uso do compartilhamento de conhecimentos e de processos de difusão da rede global | | | | |
| | 4.2.6 | Monitoramento regular do desempenho das ligações da rede global, medição e avaliação. | | | | |
| | 4.2.7. | Desenvolvimento e utilização de processos e recursos para gestão de mudança da rede global (alterações nas expectativas dos múltiplos parceiros e relacionamentos globais) | | | | |

| | | | | | | |
|--|-----|---|--|--|--|--|
| | 4.3 | Experiência com múltiplos parceiros globais | | | | |
| | 4.4 | Adequação dinâmica de múltiplos parceiros globais (estratégica, cultural, organizacional e de governança). Desenvolvimento de competências e processos para a garantia e sustentação dessa adequação. | | | | |

Fonte: elaborado pelo autor

4.9. O desempenho da Nokia Smart Devices

Esta seção apresenta os resultados relacionados ao sétimo passo da metodologia de análise estratégica, segundo o arcabouço Global Strategic Analysis (Global SNA), conforme item 2.2.4.1, apresentando o desempenho da Nokia Smart Devices.

Quadro 40 – Indicadores de desempenho da NSD

| Indicadores de Desempenho | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| 0Receita Líquida Operacional (EUR millions) | 14.874 | 10.820 | 5.446 |
| <i>Contributionmargin (EUR millions)</i> | 3.392 | 2.974 | 2.018 |
| <i>Contribution margin (%)</i> | 9,3% | (28,6%) | (3,8%) |
| <i>Earning per Share Nokia Group(Basic)</i> | 0,50 | (0,31) | (0,84) |
| <i>Market share</i> | 33,4% | 24,3% | 19,3% |
| <i>Brand (Valor de marca – Interbrand) (USD Mi)</i> | 29 | 25 | 21 |
| <i>Investimento em R&D (Nokia Group)</i> | 5.844 | 5.584 | 4.782 |
| <i>Investimento em R&D (Nokia Group) in %</i> | 13,8% | 14,4% | 15,8% |

Fonte: dados da pesquisa

O desempenho do grupo Nokia, nos últimos anos, demonstra a dificuldade que tem sido enfrentada pela empresa.

A perda de mercado, aliada às perdas internas levaram a empresa a uma queda acentuada de receita e lucratividade.

O valor da marca que, em 2000, alcançava 28 BUSD, chegou, em 2013, ao valor de 7 BUSD.

A situação impacta diretamente os investidores que, em função dos resultados desfavoráveis da empresa, não conseguem obter um retorno esperado para o negócio, colocando em dúvida seu futuro.