

5 Discussão dos resultados

Neste capítulo, apresentamos os principais resultados da pesquisa com vistas à obtenção de uma resposta às perguntas intermediárias, à luz do referencial teórico apresentado e levando em consideração as limitações do método de pesquisa, expostas no item 3.7. Para tanto, cabe lembrar as perguntas intermediárias:

- a) Qual a estratégia da Nokia Global?
- b) Qual a estratégia adotada pela Nokia Smart Devices?
- c) Quais são as oportunidades e ameaças estruturais da indústria na qual a Nokia atua?
- d) Quais são as forças e fraquezas constituídas pelos fatores organizacionais, no caso da Nokia?
- e) Quais são as alianças estratégicas e outros relacionamentos da empresa que constituem sua ego-rede?
- f) Quais são as oportunidades/ameaças e as forças/fraquezas dos parceiros e ligações com a empresa segundo sua rede de valor?
- g) Levando em conta o desempenho da Nokia Smart Devices, e à luz da estratégia da Nokia Corporation, sua estratégia tem sido capaz de capitalizar as forças constituídas não apenas pelos recursos internos da empresa e condições organizacionais necessárias para alavancá-los, mas, também, pelos recursos proporcionados pela rede de relacionamentos, reduzindo fraquezas constituídas pela empresa e por sua ego-rede, de modo a explorar efetivamente as oportunidades e neutralizar as possíveis ameaças constituídas pelo macroambiente e pela ego-rede?
- h) Quais são as implicações estratégicas das alianças estabelecidas pela Nokia Smart Devices na constituição de oportunidades e de ameaças no âmbito da indústria de telecomunicações móveis?
- i) A estratégia adotada pela Nokia Smart Devices apresenta pontos de inconsistência para a criação de uma vantagem competitiva?

- j) De que forma os resultados da análise estratégica, sob a ótica relacional global, complementam os resultados da análise tradicional global?

Abaixo, vemos as respostas encontradas para as perguntas intermediárias:

a) Para responder à primeira pergunta, relacionada à estratégia adotada pela Nokia Global, utilizamos as informações disponíveis nos relatórios anuais da Nokia (2012).

De acordo com estes relatórios, e em consonância com os tipos propostos por Mintzberg (1988), a Nokia Corporation sugere uma estratégia baseada em produtos com tecnologias disruptivas, atendendo aos anseios dos consumidores por melhores experiências com os dispositivos de comunicação móvel. Esta estratégia genérica se desdobra em várias estratégias competitivas dentro das diversas divisões do grupo Nokia. Enquanto a NSN, empresa do grupo, foca no aspecto de tecnologia relacionado à banda larga móvel, a divisão HERE, de localização satelital, explora as funcionalidades permitidas pela rede dentro dos dispositivos móveis.

b) A segunda pergunta está relacionada à estratégia adotada pela Nokia Smart Devices, outra divisão do grupo Nokia. Esta pergunta pode ser respondida com o suporte dos resultados destacados no capítulo 4 e com base no referencial teórico do capítulo 2. Também levamos em conta o relatório anual da Nokia (NOKIA, 2012) e as entrevistas realizadas.

Com base nos relatórios anuais da Nokia referentes ao período de 2003 a 2012, a estratégia adotada pela Nokia Smart Devices é a de diferenciação por *design*, segundo a tipologia de Mintzberg (1988). A empresa apresenta claramente esta estratégia com o objetivo de criar melhores experiências para os usuários, a ponto de diferenciar o produto, com suas funcionalidades, daqueles dos principais concorrentes, Apple e Samsung. Alguns exemplos disto são as características relacionadas às funcionalidades de câmera, que se aproximam de produtos exclusivamente dedicados a fotos e vídeos.

Os resultados da pesquisa para a caracterização da estratégia da Nokia Smart Devices sugerem que a empresa adota a estratégia genérica de diferenciação por qualidade (30%). Com alta representatividade, vemos a estratégia baseada em diferenciação por imagem (25%) e diferenciação por design (25%).

O resultado parece apenas parcialmente compatível com a declaração dos relatórios anuais. Porém, será observada uma compatibilidade plena, se levarmos em conta a força da marca Nokia, reconhecida como uma das 10 marcas mundiais mais valiosas, por alguns anos, ao longo da década de 2000, segundo a avaliação da Interbrand.

Se notarmos a evolução histórica da empresa no setor de desenvolvimento de produtos de alta qualidade, fica clara, no relatório anual (NOKIA, 2012), a preocupação com este tópico, seja no processo produtivo, seja no produto final entregue ao consumidor. Porém, o relatório anual sugere um foco ainda maior na diferenciação por design, embora isto não seja totalmente percebido pelos respondentes, que entendem a estratégia da Nokia Smart Devices como sendo mais orientada para qualidade e imagem.

De acordo com um dos entrevistados, a empresa sempre adotou uma estratégia de diferenciação em qualidade, embora ele reconheça que, a partir de 2011, houve uma reorientação para diferenciação em *design*, o que, segundo este entrevistado, parece não ser consistente, pela ausência de inovação, distintividade ou qualidade superior dos produtos, se comparados aos da sua rival Apple. Outro entrevistado também reconhece uma mudança na orientação estratégica de qualidade para *design*, em função da progressão da Apple no mercado. Porém, para este segundo entrevistado, houve uma grande confusão nesta transição, em função da escolha do sistema operacional, que não levou ao êxito que a Nokia Smart Devices desejava. Em linhas gerais, os três entrevistados compartilham a opinião de que a estratégia da Nokia está baseada em diferenciação por qualidade e não por *design*, como se propõe a empresa em seu relatório anual.

De acordo com os resultados da pesquisa, a Nokia Smart Devices enquadra-se em uma estratégia internacional global (50%), conforme a tipologia de Harzing (2000).

Tal resultado parece incoerente com as informações reportadas no relatório anual da empresa (NOKIA, 2012), e com os relatos de Steinbock (2010), onde se mostra uma grande preocupação com a responsividade às demandas locais, característica esta inerente às empresas multinacionais que adotam estratégias transnacionais.

Um fato importante, ocorrido a partir do final da década de 2000, foi o avanço das plataformas operacionais baseadas em Android. Sob o ponto de vista técnico, para alguns dos entrevistados, este foi um grande equívoco da empresa na aposta da manutenção do sistema operacional exclusivo Symbian, em vez do desenvolvimento de aplicativos segundo a plataforma Android ou até mesmo o sistema operacional Megoo, desenvolvido em parceria com a Intel. Mais ainda, questiona-se a decisão de uma aposta na parceria estratégica com a Microsoft para a utilização do sistema operacional Windows Phone, mais uma vez em detrimento da aposta em uma plataforma Android ou Megoo. Esta decisão, embora fosse justificada estrategicamente com base no fato de que o Android é uma plataforma aberta, que, portanto, não ofereceria à Nokia uma exclusividade no desenvolvimento de *softwares* aplicativos, permitiu à Samsung um crescimento baseado na aceitação de mercado por meio dos aplicativos desenvolvidos para sistemas operacionais Android. Tal fato mostra a relevância da argumentação de Gueguen e Isckia (2011) sobre a necessidade de uma maior flexibilidade na busca de um Ecosystem que permita à empresa posicionar-se da melhor forma no mercado, na busca por soluções que desfrutem de uma aceitação por parte dos setores e que possam trazer o retorno esperado pelas empresas.

Este aspecto, segundo profissionais dotados de conhecimento técnico, como, por exemplo, os respondentes desta pesquisa, denota inflexibilidade diante dos desejos, manifestados pelos consumidores, por aplicativos populares baseados em Android. Para estes entrevistados, a Nokia enviou uma mensagem ao mercado, deixando claro que a empresa sabia quais deveriam ser os produtos mais adequados ao mercado, com base em sua experiência e no conhecimento como fabricante, adquirido ao longo dos anos. Isto caracteriza um comportamento típico de empresas globais. Ou seja, os produtos eram desenvolvidos pela matriz e direcionados aos mercados para o consumo. Não se pode mesclar o atendimento às adequações técnicas do mercado, tais como faixa de frequências ou utilização de teclados adaptáveis aos idiomas locais, aos desejos dos consumidores locais, como, por exemplo, por aplicativos demandados pelos usuários. Nesse estudo, tampouco levamos em consideração o fato de que a empresa utilize fábricas em países emergentes, pois estes, apesar de atenderem aos apelos dos governos locais, não trouxeram inovações tecnológicas associadas aos produtos, atendendo aos desejos da demanda local. Trata-se mais de uma decisão de internacionalização,

com foco em alianças baseadas em aproveitamento, voltadas para aumento da eficiência operacional no *supply chain* da empresa, do que de responsiveness. O sucesso do passado, com o suprimento das demandas dos mercados locais por meio de uma proximidade com os consumidores, com amparo em campanhas de marketing, permitiu à Nokia uma grande proximidade com estes mercados e uma grande aceitação de seus produtos, com a introdução de várias funcionalidades, tais como câmeras, gravação de vídeos e música. Porém, o profundo conhecimento tecnológico e de canais de distribuição parece ter causado uma miopia na empresa, mantendo a proximidade com estes mercados, mas tornando-se incapaz de ouvir os anseios dos consumidores, e tentando convencer estes mercados consumidores locais de que sua solução era mais adequada, ainda que a resposta comercial não confirmasse tal suposição.

Outra explicação para os aparentes atrasos na introdução de novas funcionalidades e sistemas operacionais, como resposta a novos entrantes que passaram a ameaçar a posição de liderança da Nokia Smart Devices, ao longo dos anos, pode residir no conceito de dependência da trajetória, explorado no item 2.1.2. Com base nas argumentações de Thrane (2010), a Nokia Smart Devices pode ter caído na armadilha das competências desenvolvidas anteriormente, buscando inovações com base em desenvolvimentos anteriores, em vez de explorar outras alternativas mais aceitas no mercado. Com base em David (1985) e Mahoney (2000), a Nokia Smart Devices parece fechar-se a novas formas de tecnologia, por acreditar na superioridade tecnológica e nos resultados (reforços positivos) conquistados nos anos anteriores.

Apesar da reconhecida competência sobre a dinâmica tecnológica, a empresa não conseguiu criar os mecanismos adequados de seleção interna, por meio de seu corpo executivo, para a tomada de decisões que lhe permitissem enfrentar os desafios da concorrência e manter sua posição de liderança, como menciona Park (2011).

O conceito de dependência da trajetória, aplicado ao caso da Nokia Smart Devices, poderia explicar a situação de *lock-in* enfrentada pela Nokia Smart Devices com respeito ao sistema operacional Symbian.

Ainda, de acordo com os resultados da pesquisa, apresentados no capítulo anterior, levando-se em conta a tipologia de Isoherranen e Kess (2011a), a orientação estratégica da Nokia Smart Devices seria para o produto (50%). Outros 45% entendem que a orientação é para o mercado (45%). Se levarmos em conta o resultado da orientação estratégica para produto, conforme afirmado por 50% dos respondentes, este resultado parece contradizer aquele sugerido no relatório anual (NOKIA, 2012), onde se mostra uma preocupação primordial, mas sem a esta restringir-se, com os mercados emergentes, caracterizando uma orientação estratégica de mercado.

Uma explicação para o resultado apresentado pode residir no comportamento ambíguo de valorizar a opinião dos consumidores, o que deveria ocorrer por meio de mecanismos de coleta destas informações a partir de pesquisas nos diferentes mercados locais. Ademais, ainda que as pesquisas tenham sido realizadas, não foram suficientes para converter os desejos dos consumidores em produtos demandados pelo mercado. Ao contrário, a Nokia Smart Devices tratou de direcionar produtos que a empresa entendia que seriam bem aceitos em tais mercados, dadas a sua qualidade técnica e as funcionalidades disponíveis ao usuário. Tal fato já havia ocorrido com o lançamento do iPhone, em 2007, quando a Nokia Smart Devices tardou a lançar seus produtos baseados em uma experimentação *touch screen*, com uma argumentação baseada em funcionalidades e tecnologia que a empresa dominava, muitas vezes não identificadas ou utilizadas pelos consumidores.

Novamente, a resistência na adoção de plataformas operativas de grande apelo comercial, como os aplicativos desenvolvidos em Android, trouxe grande impacto, com perda significativa de participação no mercado de smartphones, fazendo com que a empresa não figurasse entre as primeiras colocações, conforme mostra a Tabela 6 do item 4.2.

Segundo os três respondentes, a orientação sempre foi a produto, olhando-se a evolução dos produtos e as decisões equivocadas quanto à escolha do sistema operacional. Um dos entrevistados menciona que se, de fato, a empresa tivesse uma orientação para mercado, ela teria optado pela utilização do sistema operacional Android ou, até mesmo, do sistema operacional Meego, desenvolvido em colaboração com a Intel, em vez de partir para a parceria com a Microsoft na utilização do sistema operacional Windows Phone/ 8.

Para os respondentes, conforme a tipologia de Miles et al. (1978), a Nokia Smart Devices seria caracterizada como uma empresa *analyzer* (40% dos respondentes), definida como sendo aquela que combina estratégias tanto dos *defenders* como dos *prospectors*, que busca uma efetiva segmentação de mercado e sinergias tecnológicas, e cuja organização é predominantemente matricial, para garantir um melhor equilíbrio entre inovação e defesa de mercado.

Os resultados encontram-se em consonância com o relatório anual (NOKIA, 2012). A Nokia é uma empresa que utiliza uma estrutura tipicamente matricial para balancear foco nos negócios com o devido suporte para alavancá-los. A empresa busca orientação para inovação e para o desenvolvimento de novos mercados, tais como a tentativa de explorar as soluções da divisão HERE com seus mapas digitais, aumentando a funcionalidade dos produtos, como por exemplo, aqueles relacionados à realidade virtual. Recentemente, a empresa reduziu seu portfólio a poucos produtos. Com um portfólio mais estável, passou a buscar uma maior segmentação, tais como os produtos Lumia, com alta tecnologia e funcionalidades, negociados no mercado na faixa de preços entre €140 e €500, atingindo uma camada de usuários dispostos a pagarem mais para a aquisição de um produto de alta tecnologia. Também procurou atuar em outros segmentos, com produtos como Nokia linha 100 (faixa de preços entre €15 e €25), Nokia linha 200 (€26) e Asha 301 (€96), atingindo uma camada de usuários preocupada com preço baixo.

Parece não haver muita discordância sobre a característica de estratégia global da Nokia Smart Devices, segundo os conceitos de Fahey e Randall (1998). Segundo 75% dos respondentes, o escopo estratégico da Nokia Smart Devices seria Global, em conformidade com o relatório anual (NOKIA, 2012).

Ainda segundo os conceitos de Fahey e Randall, para 40% dos respondentes, os investidores recebem mais atenção, em detrimento dos demais *stakeholders*. O resultado se coaduna por completo com o momento atual da empresa, que enfrenta sérias dificuldades financeiras, sujeita ao questionamento permanente dos acionistas com relação ao seu desempenho.

c) A terceira questão aborda a implicação dos fatores macroambientais sobre a estratégia, indagando sobre as oportunidades e ameaças da indústria onde a Nokia Smart Devices atua.

Os resultados apresentados no item 4.4, com uma análise preliminar já desenvolvida, nos permitem responder a esta pergunta. As evidências são coletadas a partir, principalmente, do relatório anual (NOKIA, 2012).

O fator político apresenta algumas ameaças potenciais à empresa que, aparentemente, não se concretizaram, impactando-lhe o desempenho. Porém, são implicações que requerem constante atenção, para não se converterem em ameaças reais. O impacto das regulamentações, por sua vez, influencia o resultado da empresa, principalmente se levarmos em consideração o tamanho do mercado americano e a especificidade da utilização de faixa de frequência que requer o desenvolvimento de produtos inovadores capazes de atender a este mercado, dominado pelos smartphones da Apple. Contudo, o crescimento de países emergentes, impulsionado por seu mercado interno, tem sido um fator positivo para o crescimento da empresa. Porém, tal oportunidade enfrenta a dificuldade da competição com empresas concorrentes que também tentam beneficiar-se destes mercados, tal como a Samsung.

É justamente nos países emergentes que existe a possibilidade do crescimento da base de assinantes, além do potencial de vendas adicionais por meio de aplicativos (*softwares*) relacionados aos produtos vendidos. A melhoria da economia destes países tem aprimorado o nível educacional, o que impulsiona tanto o desenvolvimento de mão de obra qualificada, incorporada, de alguma maneira, à indústria de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC), quanto a melhoria dos níveis educacional e de renda, permitindo uma quantidade maior de acessos e a utilização dos dispositivos móveis e suas funcionalidades.

A melhor utilização das funcionalidades dos dispositivos de comunicação móvel impulsiona e é impulsionada, ao mesmo tempo, pela interação entre os indivíduos. Estes indivíduos estão cada vez mais conectados e integram as redes sociais por meio dos aplicativos que permitem acesso remoto às mídias, o que, anteriormente, só era viável por meio da internet com conexão à rede fixa de dados.

O crescimento da população e o impacto dos jovens na utilização dos dispositivos de comunicação móvel permitem a exploração de uma melhor experimentação dos recursos fornecidos por tais dispositivos de comunicação móvel.

Em conjunto, as consequências dos fatores econômicos, sociais e demográficos abrem espaço para oportunidades potenciais e reais exploradas pela Nokia Smart Devices, nos diversos mercados.

Até então, os aspectos ambientais têm sido muito bem administrados pela Nokia Smart Devices, o que reflete-se, inclusive, nas soluções inovadoras, tais como tecnologias que permitam menor uso de energia, e, conseqüente, menor descarte de baterias, servindo como apelo às questões ambientais.

No tocante aos atores pertencentes à ego-rede da Nokia Smart Devices, os clientes apresentam-se como um grande desafio, impondo potenciais ameaças devido a seu alto poder de barganha, por meio da variedade de opções de mercado, atendendo os vários segmentos.

Os concorrentes – globais ou locais - constituem uma ameaça real, oferecendo ao mercado produtos inovadores e capazes de captarem clientes nos diferentes segmentos. A Nokia Smart Devices, que, no passado, poderia sentir-se orgulhosa da qualidade de seus produtos, já não pode mais considerar-se como detentora exclusiva de tal atributo neste mercado. Ano a ano, os principais competidores – Samsung e Apple – têm mostrado ser capazes de oferecer produtos com altíssima qualidade e com soluções inovadoras. A Nokia Smart Devices, antes em uma posição de liderança, referência neste setor de telecomunicações móveis, passou a ocupar uma posição de perseguidora de soluções determinadas pelo mercado, como por exemplo, a utilização das funcionalidades *touchscreen* nos smartphones. Esta posição de importância secundária neste cenário impõe ainda mais pressão sobre o desempenho e possibilidade de recuperação de liderança. Este resultado reforça a argumentação de Hutzschenreuter e Israel (2009) de que as competências utilizadas para a criação de uma vantagem competitiva podem modificar-se ao longo do tempo, exigindo, por parte das empresas, a correta identificação e obtenção destas competências, para manutenção ou conquista de liderança e, em alguns casos, para a sobrevivência no mercado.

A entrada de novos concorrentes capazes de ameaçar as principais empresas neste setor de telecomunicações móveis – Apple, Nokia e Samsung – parece muito difícil, devido às barreiras de entrada relacionadas ao desenvolvimento de tecnologias e ao alcance dos mercados consumidores globais. Porém, devemos notar que este é um setor marcado por constantes inovações desenvolvidas em ecossistemas que permitem a complementaridade de competências e recursos entre as empresas. O pertencimento ao ecossistema correto e o exercício de um papel de destaque neste ecossistema são fundamentais à manutenção da empresa neste setor e, com isto, à criação de dificuldades na atração de novos concorrentes que poderiam provir não diretamente do nicho de produtores de dispositivos de comunicação móvel, mas do surgimento de produtos substitutos, tais como os novos dispositivos relacionados à realidade aumentada (Ex.: Google Glass).

A aposta da Nokia Smart Devices na utilização do Windows Phone/Windows 8 como sistema operacional distancia a empresa da demanda atual por soluções baseadas em Android. A Nokia Smart Devices enfrenta o desafio de fomentar a utilização de aplicativos em soluções Windows Phone/Windows 8, para permitir a atração de desenvolvedores de software capazes de criarem produtos atrativos para o mercado. Aparentemente, a Nokia Smart Devices não tem a intenção de caminhar rumo a soluções Android, o que cria um ambiente de incerteza sobre o sucesso da empresa sob ponto de vista da aceitação do Windows Phone/Windows 8 como plataforma de software operacional.

Portanto, com base na análise realizada, a Nokia Smart Devices não apresenta, no momento, condições de aproveitar-se das oportunidades de mercado, com desempenho superior a seus principais concorrentes. Ademais, as ameaças potenciais se tornam cada vez mais iminentes, agravando ainda mais a situação da empresa. Para interromper o caminho de espiral negativa ao qual a empresa está submetida, é preciso que ela tenha condições de criar um aspecto inovador. Segundo os conceitos de McGray, Gonzalez e Darling (2011), a Nokia Smart Devices necessita de uma mudança transformacional para buscar novas oportunidades e caminhos que lhe permitam o retorno a uma posição de liderança. A incapacidade de realizar tal transição poderá agravar, ainda mais, a situação atual da empresa.

d) A quarta pergunta diz à identificação das forças e fraquezas constituídas pelos fatores organizacionais, com vistas à exploração efetiva das oportunidades e à neutralização de possíveis ameaças.

Os resultados apresentados no item 4.5, com uma análise preliminar já desenvolvida, nos permitem responder a esta pergunta.

Embora a Nokia Smart Devices seja uma empresa orientada a processos, envolvendo as diversas áreas da organização, com equipes multifuncionais, sistemas de gerenciamento adequados, e com foco no desenvolvimento e satisfação dos empregados, ela se apresenta muito hierarquizada, o que pode trazer uma fraqueza potencial quanto ao grau de flexibilidade de que a empresa necessita neste setor com alto dinamismo e complexidade. O fato de possuir uma grande orientação fabril, com extenso portfólio de produtos, talvez tenha sido um dos fatores limitantes para uma mudança mais rápida, como, por exemplo, em 2007, quando surgiu o iPhone. Os relatórios anuais da Nokia apontam o reconhecimento do aparecimento e do crescimento do concorrente Apple, mas não mostram uma capacidade de rápida reação, sem, porém, evidenciar se foi por uma decisão estratégica ou por incapacidade de realizar a mudança.

A característica de foco no cliente e do compromisso parece estar comprometida em função do momento difícil que a empresa está atravessando, sofrendo muita pressão de investidores, fazendo com que a atenção, neste momento, esteja mais voltada para os acionistas do que, necessariamente, para os clientes. Aliadas a uma liderança que não apresenta fortes características transformacionais, as fraquezas potenciais podem, rapidamente, transformar-se em reais, dificultando ainda mais a situação da empresa.

O processo de inovação apresenta-se como uma força real para a Nokia Smart Devices, assim como a infraestrutura e o ambiente de trabalho, onde os empregados são ouvidos. Entretanto, segundo um dos entrevistados, a Nokia Smart Devices poderia ter tirado mais proveito de muitas de suas descobertas que tardaram, ou nem sequer converteram-se em produtos comercializáveis. Isto ajuda a responder à primeira pergunta complementar sobre o impacto da inovação sobre a estratégia ao longo do tempo.

A Nokia sempre procurou construir bases sólidas para o processo de inovação. No início da década de 2000, o impacto era extremamente positivo sobre a estratégia da empresa, capaz de lançar novos produtos a cada mês, com novas funcionalidades e apelos aos consumidores. A mão de obra treinada e o mecanismo de troca de informações entre os funcionários, amparado pelos valores da empresa, faziam com que este processo de inovação se renovasse constantemente. Da mesma forma, a rede de parceiros sempre foi muito bem desenvolvida. Desenvolviam-se parceiros com recursos e competências complementares. Nadolna e Swiadeck (2010) lembram a evolução da composição de parcerias feita pela Nokia do período de 1997 – 1998, onde a empresa estava envolvida em 10 parcerias estratégicas, saltando para 32, no período de 2001 – 2002, em função, principalmente, de sua nova orientação estratégica que privilegiava a exploração de novas soluções.

Porém, as parcerias estabelecidas pela Nokia levam em conta o balanço de utilização de alianças com empresas maiores (exploração de ideias inovadoras disruptivas) e empresas menores (aproveitamento e criação de ideias inovadoras incrementais). Dittrich e Duysters (2007) citam o estabelecimento de alianças de centenas de empresas médias e pequenas com a Nokia.

Yang, Zheng e Zhao (2013) lembram a importância da característica de aproveitamento (*exploitation*) e das alianças com empresas menores na busca por um processo de inovação dentro do *supply chain*, gerando inovações incrementais que beneficiem ambas as empresas (grandes e menores).

Para fomentar o processo de inovação disruptiva, a Nokia sempre buscou parcerias com empresas maiores, tais como a Intel, para o desenvolvimento do sistema operacional Mego, e a Microsoft, para o desenvolvimento do sistema operacional Windows Phone/ 8.

Porém, desenvolver o processo de inovação sem converter os produtos em soluções comercializáveis não traz o benefício esperado pela inovação, caracterizando o produto final deste processo como invenção, segundo Utterback (1971).

Com o advento do iPhone, a Nokia passou a enfrentar dificuldades para o desenvolvimento de outras soluções inovadoras, e não foi capaz de utilizar suas descobertas para transformar patentes em produtos comercializáveis, com vistas à manutenção da sua liderança ou à criação de barreiras à entrada de novos concorrentes. A falha na leitura do ambiente competitivo, principalmente com a influência dos novos entrantes (Ex.: Apple), foi determinante para provocar instabilidade neste mercado, impactando diretamente a Nokia e as estratégias de produtos de alta qualidade, e levando-a a ser superada por uma empresa que passou a interpretar o mercado de telefonia móvel de maneira distinta, mudando as regras do jogo, e conferindo maior peso ao impacto dos sistemas operacionais do que aos *hardware* e *software*.

A Nokia Smart Devices, apesar de sua imensa capacidade inovadora, não teve a agilidade necessária para modificar e adaptar sua estratégia às novas demandas, e viu-se em situações de *lock-in*, como as enfrentadas a partir da decisão de abandonar o sistema operacional Symbian.

Portanto, neste momento, as fraquezas potenciais e reais da empresa parecem estar comprometendo o processo de aproveitamento das oportunidades de mercado e acentuando as ameaças potenciais que podem converter-se, rapidamente, em reais.

e) A quinta pergunta diz respeito à identificação das alianças estratégicas e outros relacionamentos da Nokia Smart Devices que compõem sua ego-rede.

Neste ponto, podemos destacar três níveis de alianças estratégicas.

Um primeiro com fornecedores e instituições técnicas, para aproveitamento de inovações incrementais, atuando, na grande parte das vezes, como *complementors*, em sua grande parte por meio de vínculos fracos, para criar as condições necessárias à participação das instituições no processo de exploração de ideias inovadoras (radicais).

Em um segundo nível, fomentando parcerias estratégicas para a exploração (*exploration*) de soluções disruptivas, temos alianças estratégicas tais como aquela firmada com a Microsoft.

Um terceiro nível, também relacionado à criação de soluções inovadoras (incrementais), pode ser encontrado na relação com empresas menores, desenvolvendo produtos ou soluções relacionadas ao *supply chain* da empresa.

A relação com concorrentes, no caso da Nokia, levou a aquisições, como no caso da Symbian, desenvolvedora de sistema operacional, e da Naviteq, desenvolvedora de soluções de localização satelital, por razões estratégicas, ou seja, pelo fato do conteúdo desenvolvido passar a ser *core competence* da Nokia, sendo, desde então, insuscetível de ser tratado no âmbito de alianças.

As relações com fornecedores são, sobretudo, bilaterais, e constituem um importante fator de complementaridade de recursos e competências.

Por muitos anos, estas alianças estratégicas foram determinantes para o sucesso da Nokia Smart Devices. Com a mudança do ambiente competitivo e das novas características proporcionadas pelos *smartphones*, novos ecossistemas foram formados, acentuando a importância de novas parcerias estratégicas baseadas em desenvolvimento de *software*. Neste ponto, a Nokia Smart Devices teve dificuldades em estabelecer um ecossistema capaz de atrair os desenvolvedores de softwares aplicativos que pudessem chamar a atenção dos consumidores. A decisão pela manutenção do Symbian como sistema operacional exclusivo da Nokia, e a posterior decisão de substituição deste sistema operacional pelo Windows Phone/ Windows 8 se afastaram da tendência do mercado por soluções baseadas em Android. Neste ponto, a Samsung ganhou espaço por meio da ampliação do portfólio de produtos com características de smartphone atendendo aos diversos segmentos e proporcionando aplicativos com grande aceitação, disponíveis para uso na plataforma Android.

f) A sexta pergunta questiona se as características da estratégia adotada pela Nokia Smart Devices oferecem potencial para a exploração das oportunidades e a redução das ameaças criadas pela ego-rede.

Levando-se em conta a resposta à segunda pergunta, onde a estratégia da Nokia Smart Devices classificar-se-ia como diferenciação por qualidade e diferenciação por imagem, de acordo com a tipologia de Mintzberg (1998), evidencia-se que a empresa está utilizando características do seu passado, e não do que exigem a dinâmica e a complexidade do setor.

A dificuldade da empresa em diferenciar-se por *design* dificulta uma reação de mercado e uma conquista de liderança.

Aparentemente, o primeiro decênio dos anos 2000 foi importante para a consolidação da empresa como líder em função de questões estruturais da indústria, como apontaria Porter (1980). Porém, com o aumento da competitividade do setor e a dinâmica do mercado, os recursos internos, conforme argumentos os defensores da RBV, ganharam importância. Portanto, a criação de recursos valiosos, quer seja internamente ou complementados com seus parceiros estratégicos, raros a ponto de dificultar a imitação por parte dos concorrentes, e inseridos em uma organização com as condições necessárias, seriam fundamentais para a retomada, pela empresa, de uma posição de liderança.

Todavia, como já explicitado anteriormente, segundo os conceitos de McGray, Gonzalez e Darling (2011), seria necessária uma mudança transformacional para permitir a captura de novas oportunidades.

A adoção de uma estratégia genérica vencedora, em um setor com as características do de telecomunicações móveis, exige uma liderança visionária e inspiradora, dadas a dinâmica e a efemeridade do sucesso, tais como foram as de Steve Jobs, na Apple, e de Byung-chull Lee e de seu sucessor Kun Hee Lee, na Samsung.

A Nokia parece ter perdido o aspecto de liderança, em sua transição, em 2010, com a saída do executivo Pekka Kalasvuo e com a entrada do executivo proveniente da Microsoft, Stephen Elop. Segundo os respondentes, o atual CEO não parece ser capaz de inspirar a empresa por meio de uma liderança visionária, e nem conferir a atenção necessária à comunicação da estratégia de maneira frequente. Com isto, de acordo com a segunda pergunta complementar, o impacto da liderança sobre a estratégia parece ser minimizado, limitando-se a uma atuação executiva, embora sem o aspecto transformacional do qual a empresa necessita.

g) A sétima pergunta aborda o questionamento sobre as características relacionais da ego-rede, tendo o potencial de capitalizar as forças constituídas por ela, reduzindo as fraquezas, de modo a explorar efetivamente as oportunidades e neutralizar possíveis ameaças.

Em consonância com a sexta pergunta, o sucesso do aproveitamento das forças criadas pela ego-rede passa, obrigatoriamente, por uma revisão da estratégia a ser adotada pela Nokia Smart Devices, baseada em características que a façam destacar-se de seus concorrentes.

As parcerias atuais com desenvolvedores, baseadas no sistema operacional Windows Phone/ Windows 8, caracterizam mais uma ameaça potencial do que uma oportunidade. Todas as demais parcerias e qualificação dos recursos apresentados pela ego-rede podem ser vistas como uma força potencial. Porém, tal força só se converterá em real se houver uma mudança estratégica da empresa. De outra forma, o êxodo de recursos e competências poderá agravar-se, direcionando recursos para os concorrentes.

h) A oitava pergunta explora as implicações estratégicas das alianças estabelecidas pela Nokia Smart Devices na constituição de oportunidades e ameaças no âmbito da indústria de telecomunicações móveis.

Vamos explorar esta resposta com base em uma comparação entre a análise estratégica sob a ótica relacional global e a análise tradicional global.

Quadro 41 – Comparação das implicações estratégicas sob as perspectivas tradicional global e relacional global

	Análise Tradicional Global	Análise Relacional Global	Implicação Resultante
1	Ameaça Potencial: Grande quantidade de parcerias estratégicas, complicando o gerenciamento e a dinâmica da empresa no mercado.	Oportunidade Potencial: Estabelecimento de parcerias estratégicas mais rígidas, regidas por mecanismos contratuais, para o caso de aproveitamento (<i>exploration</i>), com poucos parceiros. Estabelecimento de parcerias estratégicas menos rígidas, para aproveitamento (<i>exploitation</i>) de inovações incrementais.	Oportunidade Potencial
2	Ameaça Potencial: Falta de parceiros globais que possam participar dos mercados onde a Nokia Smart Devices está presente, complementando recursos necessários ao aproveitamento das oportunidades do mercado.	Oportunidade Potencial: Estabelecimento de parcerias locais, para aproveitamento (<i>exploitation</i>). Estabelecimento de parcerias globais para exploração (<i>exploration</i>).	Oportunidade Potencial
3	Ameaça Potencial: Posicionamento fraco na relação com parceiros, dificultando a troca e complementaridade de recursos necessários às empresas participantes do mercado.	Oportunidade Potencial: Estabelecimento de mecanismos para o gerenciamento da parceria, com base em interesses comuns, porém com objetivos e obrigações claras na participação do desenvolvimento conjunto. Permitir a troca de recursos entre os parceiros, porém, evitando-se aproveitamento (<i>exploitation</i>), principalmente em processos relacionados com inovações disruptivas.	Oportunidade Potencial
4	Oportunidade Potencial: Acesso aos recursos de parceiros, para alavancagem de oportunidades de mercado.	Ameaça Real: Estabelecimento de parcerias baseadas em aproveitamento (<i>exploitation</i>), sem o devido gerenciamento para proteção da parte mais frágil, gerando desconfiança e levando ao fracasso da parceria.	Ameaça Real
5	Oportunidade Potencial: Estabelecimento de parcerias fortes, para aproveitamento de mercado.	Ameaça Potencial: Criação de empecilhos para o desfazimento aliança, como consequência de um relacionamento com conexões fortes.	Ameaça Potencial
6	Ameaça Real: Regulamentações rígidas, dificultando o acesso ao mercado.	Oportunidade Potencial: Parcerias com entidades tecnológicas e competidores para criação de uma comunidade capaz de influenciar nos padrões tecnológicos nos diferentes mercados globais, cada vez mais interconectados	Oportunidade Real
7	Ameaça Potencial: Condições macroeconômicas desfavoráveis à atuação da empresa no mercado local.	Oportunidade Potencial: Estabelecimento de parcerias com entidades governamentais, para o fomento de empregos na região, em troca de melhores condições para o estabelecimento da empresa no país.	Oportunidade Potencial

Fonte: elaborado pelo autor

O Quadro 41 mostra as ameaças (reais/ potenciais) e oportunidades (reais/ potenciais), vistas sob uma perspectiva tradicional e como estas podem converter-se em oportunidades (reais/ potenciais) ou, até mesmo, em ameaças (reais/ potenciais), quando se considera uma perspectiva relacional.

A ameaça potencial 1 está relacionada ao gerenciamento de alianças, criando-se um problema e não uma solução para a empresa. A pesquisa evidenciou a presença de alianças estratégicas bilaterais e multilaterais, que podem contribuir para converter tal ameaça em oportunidade potencial, se bem explorada. Cabe aqui fazermos uma distinção quanto ao objetivo de exploração (*exploration*) e aproveitamento (*exploitation*). Empresas menores tendem a buscar relações *exploitation*, aproveitando-se do *supply chain* da empresa para beneficiar-se no mercado com inovações incrementais em processos ou produtos. No caso da Nokia, o relatório anual (NOKIA, 2012) evidencia a preocupação da empresa com o estabelecimento de alianças estratégicas mais fortes, com parceiros que possam contribuir com a exploração de inovações disruptivas (*exploration*) e no fomento e na participação em ecossistemas de negócio, onde os vínculos são mais flexíveis e onde as contribuições passam a ser referentes a inovações incrementais.

A ameaça potencial 2, relacionada à participação nos diversos mercados onde a Nokia Smart Devices atua, também pode ser atenuada, convertendo-se em uma oportunidade potencial, mediante uma correta composição do portfólio de alianças, balanceando-se parcerias locais, mais focadas em *exploitation*, como sugere a revisão bibliográfica, com parcerias globais para processos de inovação com base em *exploration* de soluções inovadoras disruptivas.

A ameaça potencial 3 pode-se converter em uma oportunidade potencial, mas exigirá um grande cuidado no estabelecimento da parceria, de modo a diminuir as incertezas no tocante ao aproveitamento (*exploitation*) de parte a parte. Contudo, a maior formalização no estabelecimento da parceria não pode tirar o grau de flexibilidade que se exige para este mercado de telefonia móvel, pois, desta forma, em vez de constituir uma oportunidade potencial, esta parceria se converterá em uma ameaça real, conforme o item 4 do Quadro 40.

A oportunidade potencial 5, que reside no estabelecimento de parcerias fortes, pode tornar-se uma ameaça potencial, caso esta parceria não possa ser desfeita no momento em que se fizer necessário, dadas a dinâmica e decisão estratégica da empresa que possam levar a esta movimentação estratégica. A Nokia Smart Devices, ao longo de sua trajetória, apresentou a ocorrência de tal fenômeno a partir da aquisição da Symbian, tornando seu produto (sistema operacional Symbian) um padrão para seus *smartphones*. Porém, com o surgimento do sistema operacional Android, a empresa se viu em dificuldades para abandonar este sistema, dados o alto grau de comprometimento no desenvolvimento do produto e, com relação à base instalada, o número de consumidores que seriam impactados.

A ameaça real 6 e a potencial 7 podem ser convertidas em oportunidade potencial por meio de estabelecimento de alianças estratégicas com entidades não governamentais e governamentais. A Nokia é um exemplo desta característica. Ao longo do seu histórico, a empresa tem participado das entidades definidoras de padrões tecnológicos (GSM, LTE, etc), e esta participação, em conjunto com outras empresas e instituições, tem sido decisiva para influenciar a adoção de padrões nos diversos mercados mundiais, permitindo não somente a sobrevivência nestes mercados, mas também a liderança, em determinados momentos. Outro exemplo, também da Nokia, consiste na parceria com governos para a instalação de fábricas, como as da China e Brasil, permitindo o uso de mão de obra mais barata e os benefícios fiscais e, por outro lado, ajudando na criação de empregos e desenvolvimento da mão de obra local.

i) A nona pergunta diz respeito ao desempenho da Nokia Smart Devices.

Com base nos indicadores de desempenho da Nokia Smart Devices, os resultados apresentam-se bastante comprometidos, com declínio de faturamento, declínio de margem de contribuição, *market share* e valor da marca. Quando olhamos o resultado decrescente relacionado aos acionistas, entendemos melhor a pressão, por parte deste grupo, por transformações que possam melhorar o desempenho da empresa, conforme ilustrado pelas várias ações de controle interno, adotadas pela empresa nos últimos anos. Isto também explica a maior atenção, neste momento, conferida ao aludido grupo, em detrimento de outros *stakeholders*.

j) A décima pergunta questiona se a estratégia adotada pela Nokia Smart Devices apresenta pontos de inconsistência para a criação de uma vantagem competitiva.

Com base nos resultados de desempenho, e em função das análises anteriores, a estratégia adotada pela Nokia Smart Devices apresenta-se bastante inconsistente, não apenas pelo acirramento da competição neste setor de telefonia móvel, mas, principalmente, pela capacidade de reação destinada à manutenção e, posteriormente, à recuperação da liderança de mercado.

O resultado atual nega um histórico empresarial extremamente positivo de conquista de mercado e criação de referência empresarial.

A pesquisa buscou, ainda, algumas respostas para outras questões complementares.

- a) Qual o efeito da inovação na gestão estratégica da Nokia Smart Devices ao longo do tempo?
- b) Qual o efeito da liderança na gestão estratégica da Nokia Smart Devices ao longo do tempo?

Com relação ao efeito da inovação, a Nokia Smart Devices parece estar dividida em duas questões, igualmente importantes: Processo de exploração (*exploration*) para criação de produtos e soluções inovadoras e processo de aproveitamento (*exploitation*) para criação de produtos e soluções inovadoras incrementais.

Ao longo da sua trajetória, conforme nos apresentam a pesquisa documental e o referencial teórico, a empresa sempre foi muito competente no estabelecimento de alianças estratégicas para explorar ambos os processos de inovação.

Por meio de alianças mais duradouras, com maior grau de formalização, a empresa impulsionou o processo de criação de soluções inovadoras incrementais, sobretudo no que diz respeito à sua eficiência operacional relacionada ao seu *supply chain*. Nesta arena, as parcerias se multiplicam, favorecendo tanto as empresas menores, com acesso a mercados mundiais, como a empresa focal no aproveitamento dos recursos fornecidos por estes parceiros na criação de forças, que permitam à empresa a geração de inovações incrementais em processos e produtos, em consonância com o argumento de Yang, Zheng e Zhao (2013).

Porém, esta indústria exige mais do que simples inovações incrementais, pois requer que a empresa esteja sempre atenta à criação de inovações disruptivas. Neste sentido, a Nokia também foi habilidosa no desenvolvimento de parcerias com parceiros fortes, tais como a Samsung para o fornecimento de memórias, Carl Zeiss para o fornecimento de lentes, com a Intel e a Symbian para o desenvolvimento dos sistemas operacionais Meggo e Symbian, dentre outras. Note-se que, no tocante ao processo inovador relacionado com *exploration*, as alianças exigem um cuidado maior, por meio de mecanismos que evitem ou que reduzam a incerteza com relação ao aproveitamento, apenas por um lado da parceria, das inovações por meio desta geradas. No início da década de 2010, em função do avanço da Apple com seu iPhone, a empresa teve de conferir maior atenção à composição destas parcerias estratégicas, embora não tenha sido capaz de antecipar-se a outros concorrentes no reposicionamento de seu ecossistema de negócio, tendo enfrentado dificuldades na corrida pelo processo de inovação. Daí porque viu-se superada por outros concorrentes que, na década de 2000, não eram tradicionais no mercado de telefonia móvel.

Esta dificuldade pode ser, por um lado, explicada e, por outro, pode responder à segunda pergunta complementar sobre a implicação do fator liderança. Steinbock (2010) descreve a importância que a liderança exerceu sobre a Nokia até a retirada do executivo Jorma Ollila. Com a transição para Pekka Kalasvuo, pouco a pouco a empresa perdeu a força da liderança na condução de um negócio que necessitava de visão e inspiração, e não apenas de uma condução executiva. No início da década de 2010, com a parceria estratégica com a Microsoft, apresentou-se a fraqueza do fator liderança, a ponto de levar a empresa a perder sua liderança de mercado no setor de telefonia móvel, posição esta conquistada na década de 2000 com base na visão e inspiração desenhadas pelo executivo Kari Kairamo, já na década de 1980.

A capacidade inovadora, característica presente na Nokia, mostrou-se ineficaz diante de um cenário extremamente dinâmico e agressivo, onde a presença de recursos com competências essenciais e distintivas passou a ser condição necessária, mas não suficiente, para empresas que desejem gerar uma vantagem competitiva. Tão importante quanto dispor dos recursos e do potencial de criação inovadora é saber a forma como utilizá-los no presente. Também é de extrema relevância impor para si o desafio de projetar a utilização e criação de

recursos valiosos, raros e de difícil imitação para um cenário competitivo futuro, integrado por concorrentes de fácil identificação, assim como o de prever o avanço de novos entrantes que, em alguns casos, se mostrem capazes de modificar toda uma indústria, como, de fato, aconteceu com a Apple, em 2007, com a introdução do iPhone.