

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo compara-se o resultado da aplicação das abordagens “tradicional” e relacional visando identificar novas contribuições e subsídios, da ótica relacional para a gestão estratégica da empresa;

Houve uma boa receptividade à análise estratégica pela ótica relacional. Quando perguntados se o tipo de ferramenta utilizado na pesquisa poderia contribuir para o seu planejamento estratégico, 87% dos respondentes disseram que concordam ou concordam completamente, conforme mostra o Gráfico 59, em linha com os resultados da pesquisa de Tavares (2002) com as empresas líderes no Brasil a respeito da utilidade de uma ferramenta de análise estratégica que leve em conta o impacto das alianças/redes.

"Uma Ferramenta Prática de Monitoramento das Redes/Alianças Poderia Contribuir para sua Gestão de Modo Integrados com o Plano Estratégico da Empresa"

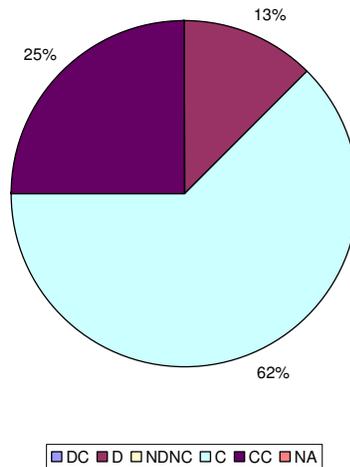


Gráfico 63 – Percepção quanto à necessidade de uma ferramenta para monitoramento das alianças/redes

5.1.

Questão 3: Avaliar se a estratégia tem sido capaz de aproveitar as forças constituídas pelos recursos internos, pelas condições organizacionais e pelos recursos e competências proporcionados

pela rede de relacionamentos, reduzindo fraquezas (da empresa e da sua ego-rede), explorando as oportunidades e neutralizando as ameaças (do macro ambiente e da ego-rede).

Os Quadros 18 e 19 apresentam um resumo das implicações estratégicas mais significativas para o planejamento estratégico da Embratel, identificadas com a análise tradicional, comparando-as com as implicações apontadas pela análise relacional.

O Quadro 17 aponta as oportunidades e ameaças no nível da indústria. A implicação foi caracterizada qualitativamente em forte, média ou fraca. Os dados apresentados a seguir foram obtidos a partir da análise dos documentos relacionados no capítulo 3 (metodologia), e os resultados do levantamento das percepções e depoimentos nas entrevistas, conforme mencionado na seção 3.5 (Coleta de dados).

Análise tradicional <i>(vide Quadro 11)</i>		Análise relacional <i>(vide Quadro 15)</i>		Implicação Resultante
	Intensidade		Intensidade	
<p>1. Oportunidade real: migração do tráfego LDN de terminais fixos para terminais móveis.</p> <p>1. Ameaça potencial: com disponibilidade de maiores velocidades de banda larga tornando viável e barato o uso de tecnologias como VoIP e teleconferências a partir de softwares como o MSN e o Skype, fazendo com que o tráfego de minutos se transforme em tráfego de dados.</p>	<p>Alta</p> <p>Média</p>	<p>1. Ameaça real: pequeno número de atores e laços na <i>ego-rede</i>.</p>	<p>Alta</p>	<p>Ameaça Real Média</p>
<p>2. Oportunidade real: cada vez mais a tecnologia de fibra ótica é mais barata e acessível, viabilizando investimentos em aumento de capacidade de tráfego e melhorando a qualidade das ligações.</p>	<p>Baixa</p>	<p>2. Ameaça real: dentro da <i>ego-rede</i>, pelas concessionárias de telefonia local, enquanto concorrentes no mercado de LDN, que têm acesso a valiosas informações inclusive referentes ao tráfego da Embratel e a mais recursos que a Embratel. Há uma forte dependência da Embratel nas concessionárias para prestação do serviço de telefonia de LDN.</p>	<p>Alta</p>	<p>Ameaça Real Alta</p>
<p>3. Oportunidade real: concentração de mercado consumidor nas áreas urbanas permite concentração de esforços e investimentos.</p> <p>3. Oportunidade potencial: com a migração a necessidade de comunicação cresce, sobretudo quando se fala em ligações LDN.</p>	<p>Média</p> <p>Baixa</p>	<p>3. Ameaça potencial: as indústrias relacionadas ao mercado de LDN têm mostrado maior interesse por tecnologias substitutas como VoIP ou a Internet por apresentarem menores custos e maior flexibilidade.</p>	<p>Média</p>	<p>Oportunidade Real Baixa</p>
<p>4. Oportunidade potencial: novas tecnologias permitem baratear o custo das ligações LDN. A ampliação da oferta de serviços de comunicação de longa distância nas Regiões Norte e Nordeste conquistará o mercado de baixa renda e promoverão o desenvolvimento de regiões de</p>	<p>Média</p>	<p>4. Ameaça real: nas alianças com os concorrentes são oportunistas.</p>	<p>Alta</p>	<p>Ameaça Real Alta</p>

menor renda do país.				
5. Oportunidade real: para atuar no nicho de mercado da chamada terceira idade, com serviços e atendimento customizados e exclusivos.	Média	5. Oportunidade real: nas alianças com os clientes que são fracas, com volume de recursos insuficiente e cujo escopo ainda é restrito.	Alta	Oportunidade Real Alta
6. Ameaça potencial: a redução de crescimento vegetativo pode representar uma queda no mercado consumidor no longo prazo.	Baixa	6. Oportunidade real: de aumentar e estreitar as relações com os complementadores, aproveitando as sinergias existentes.	Alta	Oportunidade Real Alta

Quadro 17 - Confronto de implicações estratégicas na análise tradicional versus relacional – oportunidades e ameaças

A confrontação dos resultados dos dois tipos de análise trouxe à tona que várias ameaças identificadas na análise tradicional podem ser atenuadas por oportunidades criadas pela rede, ou então reforçadas por novas ameaças, e vice-versa.

Interessante notar que as ameaças e oportunidades provenientes da análise tradicional predominam sobre as trazidas pela análise tradicional. Somente em um caso, as oportunidades reveladas pela análise tradicional não foram comprometidas pela ameaça identificada na análise tradicional. Foi o que ocorreu no item 3, onde as oportunidades do movimento migratório com a crescente necessidade de comunicação e a concentração do mercado consumidor em áreas urbanas não foram comprometidas pelo interesse das empresas por soluções de comunicação de voz a partir da rede de dados. Parte disto deve-se à baixa penetração da banda larga em muitas regiões, deixando o acesso à tecnologia ainda restrito.

O Quadro 18 apresenta o resultado da análise de forças e fraquezas no nível da empresa respectivamente nas óticas tradicional e relacional. Dada a importância de garantir uma adequação dinâmica, são levadas em consideração as forças/fraquezas e oportunidades/ameaças, reais e potenciais.

Análise tradicional (Quadro 13)	Análise relacional (Quadro 17)
<p>1. <i>SISTEMAS DE DESEMPENHO</i> Fraqueza real: alta confidencialidade com que são tratados os sistemas de medição de desempenho e também pela sua baixa capacidade de adaptação. As avaliações de desempenho têm pouca aderência com o atendimento dos objetivos estratégicos.</p>	<p>Fraqueza real: pela inexistência de indicadores específicos para medir a contribuição das alianças ao desempenho global da empresa (Gráfico 53).</p>
<p>2. <i>SISTEMAS GERENCIAIS</i> Força potencial: já tem o SAP/R3 implementado, cujo uso é amplamente difundido e utilizado por todas as gerências e, sobretudo pelo DBM bastante flexível, ágil e confiável.</p>	<p>Fraqueza real: porque os processos de gerenciamento das alianças e de gestão de mudanças ainda são incipientes e muitos funcionários sequer sabem dizer se existem (Gráficos 58 e 59).</p>
<p>3. <i>RECURSOS E COMPETÊNCIAS</i> Força real: por ter recursos físicos e humanos adequados à sua estratégia, contribuindo para a sustentação de sua vantagem competitiva.</p>	<p>Força potencial moderada: embora as redes das quais a Embratel participa possam lhe proporcionar recursos valiosos além de a colocarem na confluência de múltiplos fluxos de recursos, o acesso a estes recursos era considerado difícil, e os</p>

laços, em muitos casos, oportunistas.

Quadro 18 - Confronto das implicações estratégicas da análise tradicional versus relacional – forças e fraquezas