



Ana Paula Keil Neves

**Gestão estratégica de empresas em redes de alianças
num contexto global de grandes mudanças: foco nas
empresas líderes fornecedoras de equipamentos de
rede de telecomunicações**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares

Rio de Janeiro
Abril de 2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



Ana Paula Keil Neves

**Gestão Estratégica de Empresas em Redes de Alianças
num Contexto Global de Grandes Mudanças: Foco nas
empresas líderes fornecedoras de equipamentos de
rede de telecomunicações**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares
Orientadora
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Sandra Regina da Rocha Pinto
Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof^a. Irene Raguenet Troccoli
Fundação Getúlio Vargas

Prof. Nizar Messari
Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 07 de abril de 2009

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

Ana Paula Keil Neves

Ficha Catalográfica

Neves, Ana Paula Keil

Gestão estratégica de empresas em redes de alianças num contexto global de grandes mudanças : foco nas empresas líderes fornecedoras de equipamentos de rede de telecomunicações / Ana Paula Keil Neves ; orientador: Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares. – 2009.

216 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)– Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Estratégia. 3. Alianças estratégicas. 4. Redes estratégicas. 5. Estratégias globais. 6. Gestão de mudança. 7. Telecomunicações. 8. Equipamentos de rede de telefonia móvel. I. Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

À minha orientadora Prof^a. Teresia Diana L. v. A. de Macedo-Soares, por sua orientação precisa e por todo o seu apoio, confiança e carinho.

Aos meus pais, João e Zita, por serem esses pais maravilhosos com quem conto em todos os momentos, sempre incentivando a minha educação.

Aos meus amigos, que foram especiais nos momentos de tensão e felicidade: Andrea, Vanessa, Jae, Marcela, Verônica e André Neiva, muito obrigada.

A amiga Mônica, que me contagiou com sua paixão pelas palavras e pelo apoio nos momentos mais difíceis.

Ao Paulo Alexandre, por sua compreensão e incentivo durante esses anos de dedicação ao mestrado.

Às minhas equipes do coração: equipe PMO-CTO da TIM em 2006/2007 e equipe Zilics em 2008, obrigada por compreender os momentos de dedicação ao mestrado, e pela paciência ao me ouvir falar da dissertação diariamente.

Ao Paulo Portocarrero, por todo o apoio, conhecimento e disponibilidade em me ajudar com seus contatos na indústria de telecomunicação. Não tenho como lhe agradecer.

Aos profissionais das empresas, NokiaSiemens Network, Ericsson e Cisco, obrigada por sua atenção e tempo dedicado. Em especial para os entrevistados: Hermano do Amaral da NSN, Luis Riscado da Ericsson e Álvaro Martins da Cisco.

Aos professores da PUC que sempre me acolheram e compreenderam meus desafios na academia. E aos funcionários da PUC-Rio, Teresa e Fabio, que sempre me auxiliaram durante minha passagem pelo IAG. Vocês são demais.

Resumo

Neves, Ana Paula Keil; Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de. **Gestão estratégica de empresas em redes de alianças num contexto global de grandes mudanças: foco nas empresas líderes fornecedoras de equipamentos de rede de telecomunicações.** Rio de Janeiro, 2009. 216p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A indústria de telecomunicações é caracterizada principalmente pela inovação e pelo dinamismo. Nos últimos dez anos, as inovações tecnológicas que surgiram mudaram a forma das pessoas e empresas se conectarem. Empresas de telecomunicações cada vez mais estabelecem alianças e redes estratégicas para competir no mundo globalizado. O presente trabalho tem como objetivo contribuir para os estudos sobre gestão estratégica das empresas em alianças e redes de relacionamento que atuam globalmente e em ambiente de mudanças, analisando suas implicações na conduta e no desempenho das empresas. Tem como foco, dentro da indústria de telecomunicações, o setor dos fornecedores de equipamento de rede para telefonia móvel. Abrange três estudos de caso das empresas líderes no mercado global de fornecimento de equipamentos de rede para telefonia móvel: NokiaSiemens, Ericsson e Cisco, adotando a metodologia de estudo de caso de Yin (2002). Baseia-se no pressuposto de que é importante considerar as implicações das alianças e redes, dadas suas características, bem como as implicações da sua atuação global na análise da conduta e do desempenho das empresas. Para o levantamento de dados foram utilizadas as informações públicas disponíveis nos *sites* especializados da indústria de telecomunicações e nos *sites* das empresas, além de questionários e entrevistas complementares para capturar as percepções dos executivos sobre as empresas e sua atuação global. Para a análise estratégica sob a ótica relacional foi adotado o ferramental Strategic Network Analysis – SNA de Macedo-Soares (2002) que inclui um modelo, uma metodologia e listas de referência com construtos relacionais. O estudo acrescentou a estas listas novos construtos pertinentes à gestão de mudanças e à atuação no nível global. Com base nos resultados da análise relacional, a pesquisa evidenciou que as empresas do setor de equipamentos de rede possuem estruturas

mais maduras para o gerenciamento de suas alianças e redes estratégicas. As três empresas estudadas consideram que as alianças e redes globais são importantes para suas estratégias globais e as utilizam principalmente para ampliar suas competências. Trata-se de um setor que está em uma fase de transição entre uma atuação dirigida pelo produto e uma atuação impulsionada pelo mercado, o que o torna relevante para o estudo de gestão de mudanças estratégicas. A esse respeito, cabe notar que o estudo evidenciou que as três empresas focadas utilizam redes e alianças para conseguir gerenciar suas mudanças estratégicas, em alguns casos através da aquisição de empresas que ampliem suas atuais competências e em outros ao estabelecer alianças com os próprios concorrentes, principalmente quando o objetivo é de criar, desenvolver ou ampliar o mercado – em especial por meio de uma inovação tecnológica.

Palavras-chave

Estratégia; alianças estratégicas; redes estratégicas; estratégias globais; gestão de mudança; telecomunicações; equipamentos de rede de telefonia móvel.

Abstract

Neves, Ana Paula Keil; Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de (Advisor). **Strategic Management of companies in networks of alliances in a global context of big changes: focus on leading telecommunication network equipment vendors.** Rio de Janeiro, 2009. 216p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The telecommunication industry's main characteristics are innovation and dynamics. In the last ten years, technological innovation changed the way people and companies connect themselves. Telecommunication companies establish more and more alliances and strategic networks in order to compete in the globalized world. The objective of this study is to contribute to research on strategic management of firms in alliances and networks that act globally in a turbulent environment, analyzing their impacts on the company's behavior and performance. Its focus is the telecommunication industry, precisely, the network equipment vendors for mobile telephones. It includes three case studies of global market leading companies: NokiaSiemens, Ericsson and Cisco, and makes use of the case study methodology (YIN, 2002). The study bases itself on the assumption that it is important to consider the strategic implications of alliances and social networks, given their characteristics, at both firm and industry levels, including their global impacts, when considering the firm's conduct and overall results. For the data collection public information was used, available on specific telecom and company *websites*. Also a survey, that made use of a structured questionnaire, and interviews were carried out to capture the perceptions of the firms' executives regarding the companies and their global performance. The strategic analysis was conducted with the help of Macedo-Soares's (2002) SNA – Strategic Network Analysis – tools, which include a model, methodology and reference lists with pertinent constructs (2002). Drawing upon these reference lists, new constructs were added for analyzing global aspects as well as change management ones. The study made evident that the companies in the network equipment market have more mature organizations where alliance and strategic network management are concerned. The three companies focused in the study perceive alliances and global networks as very important for their global strategies especially in terms of

acquiring and building new competencies. The telecommunication sector is going through a transition from being product focused to being market oriented, hence the relevance of investigating the strategic change management dimension. In this respect, it should be noted that the study strongly suggested that the three companies at issue use networks and alliances also to help manage their strategic changes, in some cases through acquisitions that enhance their competencies and in others through alliances with their competitors, especially when the main goal is to create, grow or develop the market, mainly by way of technological innovation.

Keywords

Strategy; strategic alliances; strategic networks; global strategies; management of change; telecommunications; telecommunication equipments for mobile operators.

Sumário

1. Introdução	16
1.1. O Problema	16
1.2. Objetivo	21
1.3. Relevância do Estudo	22
1.4. Delimitação do Estudo	23
1.5. Estrutura da Dissertação	24
2. Referencial Teórico	25
2.1. Revisão da Literatura	25
2.2. Conceitos Centrais	30
2.3. Pressupostos	42
2.4. Metodologia da Análise de Estratégia	43
3. Metodologia	57
3.1. Tipo de Pesquisa	57
3.2. Seleção de Empresas	62
3.3. Seleção dos Sujeitos	63
3.4. Fontes para a Revisão de Literatura	65
3.5. Coleta de Dados	68
3.5.1. Investigação Documental	68
3.5.2. Levantamento de Percepções com Auxílio de Questionário	69
3.5.3. Levantamento Complementar de Percepções com Entrevistas	70
3.6. Tratamento e Análise dos Dados	71
3.7. Limitações Inerentes aos Métodos	71
4. Resultados	73
4.1. A Indústria de Telecomunicação	73
4.2. Estrutura e Atores da Indústria Mundial de Telecomunicações	75
4.3. Telecomunicações no Brasil	76
4.4. O Setor de Atuação dos Fornecedores de Equipamentos	82
4.5. Passo 1 – Implicações Estratégicas dos Fatores Macroambientais e Estruturais e dos Atores Chave	86
4.6. NokiaSiemens Network – NSN	93
4.6.1. A Empresa	93
4.6.2. Análise de Adequação Estratégica	95
4.6.2.1. Passo 2 – Caracterização da Estratégia da NokiaSiemens Network	95
4.6.2.2. Passo 3 – Identificação dos Fatores Organizacionais das Empresas	104
4.6.3. Passo 4 – Mapeamentos da Ego-rede	118
4.6.4. Passo 5 – Características Relacionais da Ego-Rede	125
4.6.5. Passo 6 – Desempenho	128
4.7. Ericsson	131
4.7.1. A Empresa	131
4.7.2. Análise de Adequação Estratégica	132
4.7.2.1. Passo 2 – Caracterização da Estratégia da Ericsson	132

4.7.2.2. Passo 3 – Identificação dos Fatores Organizacionais das Empresas	141
4.7.3. Passo 4 – Mapeamento da Ego-rede	154
4.7.4. Passo 5 – Características Relacionais da Ego-rede	160
4.7.5. Passo 6 – Desempenho	164
4.8. Cisco	166
4.8.1. A Empresa	166
4.8.2. Análise de Adequação Estratégica	167
4.8.2.1. Passo 2 – Caracterização da Estratégia da Cisco	167
4.8.2.2. Passo 3 – Identificação dos Fatores Organizacionais das Empresas	174
4.8.3. Passo 4 – Mapeamento da Ego-rede	184
4.8.4. Passo 5 – Características Relacionais da Ego-rede	190
4.8.5. Passo 6 – Desempenho	194
5. Discussões dos Resultados	197
5.1. Passo 7 – Avaliação da Adequação Estratégica, Comparativo entre a Análise “Tradicional” e a “Relacional”	197
6. Conclusão	205
7. Referências Bibliográficas	209

Lista de gráficos

Gráfico 3.1 – Distribuição da Amostra da NSN	64
Gráfico 3.2 – Distribuição da Amostra da Ericsson	64
Gráfico 3.3 – Distribuição da Amostra da Cisco	65
Gráfico 4.1 – Evolução do Mercado de Telecomunicação 1994-2005	79
Gráfico 4.2 – Estratégia da Empresa – Questionário Questão 3	95
Gráfico 4.3 – Escopo Geográfico da NokiaSiemens Network – Vendas Líquidas	97
Gráfico 4.4 – Escopo Vertical – Questionário Questão 4.4.	100
Gráfico 4.5 – Principais Alianças da MSN – Questão 13	119
Gráfico 4.6 – Resultados Financeiros da Nokia	129
Gráfico 4.7 – Resultados Financeiros da NokiaSiemens	130
Gráfico 4.8 – Ganhos por Ação da Nokia	130
Gráfico 4.9 – Geração de Caixa da Nokia	130
Gráfico 4.10 – Principais Mercados da Nokia em Vendas Líquidas	131
Gráfico 4.11 – Estratégia da Empresa – Questionário Questão 3	133
Gráfico 4.12 – Escopo Geográfico da Ericsson – vendas Líquidas em SEK	135
Gráfico 4.13 – Escopo Vertical – Questionário Questão 4.4	137
Gráfico 4.14 – Principais Alianças da Ericsson – questão 13	155
Gráfico 4.14 – Resultados Financeiros da Ericsson	165
Gráfico 4.15 – Composição das Vendas da Ericsson por Segmento	165
Gráfico 4.16 – Ganhos por Ação da Ericsson	165
Gráfico 4.17 – Geração de Caixa da Ericsson	166
Gráfico 4.18 – Principais Mercados da Ericsson em Vendas Líquidas	166
Gráfico 4.19 – Estratégia da Empresa – Questionário Questão 3	168
Gráfico 4.20 – Escopo Vertical – Questionário Questão 4.4	170
Gráfico 4.21 – Distribuição Demográfica dos Colaboradores da Cisco	172
Gráfico 4.22 – Principais Alianças da Cisco – Questão 12	185
Gráfico 4.23 – Resultados Financeiros da Cisco	195
Gráfico 4.24 – Composição das Vendas da Cisco por Segmento	195
Gráfico 4.25 – Ganhos por Ação da Cisco	195
Gráfico 4.26 – Geração de Caixa da Cisco	196
Gráfico 4.27 – Principais Mercados da Cisco em Vendas Líquidas	196
Gráfico 4.28 – Evolução das Vendas Líquidas da Cisco por Período	196

Lista de tabelas

Tabela 4.1 – Receita Líquida dos Maiores Fornecedores de Telecom no Mundo	82
Tabela 4.2 – Receita Líquida Mundial em Telecomunicações	83
Tabela 4.3 – Tipo de Alianças – Questão 10	122
Tabela 4.4 – Escopo das Alianças (Amplitude e Numero de Laços/Nós – Questão 15)	123
Tabela 4.5 – Escopo Geográfico das Alianças – Questão 16	123
Tabela 4.6 – Natureza das Alianças – Questão 30	123
Tabela 4.7 – Escopo das Alianças (Amplitude e Numero de Laços/Nós – Questão 15)	158
Tabela 4.8 – Escopo Geográfico das Alianças – Questão 16	158
Tabela 4.9 – Natureza das Alianças – Questão 30	158
Tabela 4.10 – Escopo Geográfico da Cisco – Vendas Líquidas em US\$	169
Tabela 4.11 – Escopo das Alianças (Amplitude e Numero de Laços/Nós – Questão 15)	188
Tabela 4.12 – Escopo Geográfico das Alianças – Questão 16	188
Tabela 4.13 – Natureza das Alianças – Questão 30	188

Lista de quadros

Quadro 2.1 – Novo Paradigma de Alianças Estratégicas Segundo Doz et al. (1998)	27
Quadro 2.2 – Tipos de Alianças	38
Quadro 2.3 – Classificação de Tipos de Alianças	40
Quadro 2.4 – Lista de Atributos Necessários / Desejáveis para Cada Variável Principal	46
Quadro 2.5 – Construtos no Nível da Empresa	52
Quadro 2.6 – Construtos no Nível da Empresa	53
Quadro 2.7 – Construtos no Nível da Empresa	54
Quadro 2.8 – Construtos no Nível da Indústria	55
Quadro 4.1 – Exemplo de Componentes da Indústria de Telecomunicações, Setor de Equipamentos de Rede	87
Quadro 4.2 – Implicações Estratégicas dos Fatores Macroambientais Externos à Indústrias de Energia, nos Diferentes níveis: Global, País, Indústria/Setor	88
Quadro 4.3 – Atores e Papéis no Setor de Fornecedores de Equipamentos de Rede, suas Caracterizações e as Ameaças e Oportunidades Representadas às Empresas	91
Quadro 4.4 – Atributos Desejáveis para cada Variável Principal dos Fatores Organizacionais em Termos de Forças e Fraquezas – NokiaSiemens	106
Quadro 4.5 – Principais Características das Alianças Estratégicas da NEN – Quadro Resumo	121
Quadro 4.6 – Implicações Estratégicas da Ego-rede no Nível do Setor de Fornecedores de Equipamentos de Rede	125
Quadro 4.7 – Implicações Estratégicas da Ego-rede da NSN no Nível da Empresa.	126
Quadro 4.8 – Atributos Desejáveis para Cada Variável Principal dos Fatores Organizacionais em Termos de Forças e Fraquezas - Ericsson	142
Quadro 4.9 – Principais Características das Alianças Estratégicas da Ericsson – Quadro Resumo	156
Quadro 4.10 – Implicações Estratégicas da Ego-rede no Nível do Setor de Fornecedores de Equipamentos de Rede	160
Quadro 4.11 – Implicações Estratégicas da Ego-rede da Ericsson no Nível da Empresa.	162
Quadro 4.12 – Atributos Desejáveis para Cada Variável Principal dos Fatores Organizacionais em Termos de Forças e Fraquezas - Cisco	175
Quadro 4.13 – Principais Características das Alianças Estratégicas da Cisco – Quadro Resumo	186
Quadro 4.14 – Implicações Estratégicas da Ego-rede no Nível do Setor de Fornecedores de Equipamentos de Rede.	190
Quadro 4.15 – Implicações Estratégicas da Ego-rede da Cisco no Nível da Empresa.	192
Quadro 5.1 - Comparação das Implicações Estratégicas sob a Ótica Tradicional e Relacional – Análise das Oportunidades e Ameaças	198

Lista de figuras

Figura 1.1 – Interligação entre os <i>Players</i> do Setor de Telecomunicações	20
Figura 1.2 – Cadeia de Valor do Setor de Telecomunicações	20
Figura 2.1 – Modelo de Estratégia Global – Lassere (2003)	32
Figura 2.2 – Típica Globalização da Cadeia de Valor – Lassere (2003)	34
Figura 2.3 – Distribuição Genérica Global das Atividades na Cadeia de Valor – Lassere (2003)	34
Figura 2.4 – Modelo SNA (Macedo-Soares, 2002)	46
Figura 3.1 – Método de Estudo de Caso – Modificado	59
Figura 3.2 – Modelo de Revisão de Literatura	66
Figura 3.3 – Metodologia para o Desenvolvimento do Instrumento de Pesquisa	70
Figura 4.1 – Cronologia de Telecomunicações	75
Figura 4.2 - Organização das Empresas no Setor de Telecomunicações 2001-2005	80
Figura 4.3 – Segmentos do Setor de Equipamentos de Telecomunicações na Visão dos Executivos do Setor	83
Figura 4.4 – Quadro Integração Global / Resposta Local: Negócios Diferentes Possuem Diferentes Necessidades Competitivas	86
Figura 4.5 – Estrutura Organizacional da Nokia	94
Figura 4.6 – Produtos da NokiaSiemens Network	96
Figura 4.7 – Mercados de Atuação da NokiaSiemens Network	98
Figura 4.8 – Estrutura Organizacional da NSN com Foco em Cliente	100
Figura 4.9 – Estrutura Acionária da Fusão	101
Figura 4.10 – Posicionamento da NSN	102
Figura 4.11 – Folheto de Aliança Estratégica entre NSN e Cisco	119
Figura 4.12 – Representação Gráfica da Ego-rede da NSN	124
Figura 4.13 – Estrutura Organizacional da Ericsson	132
Figura 4.14 – Principais Mercados da Ericsson em 2007	135
Figura 4.15 – Estratégia Ericsson	138
Figura 4.16 – Valores Ericsson	138
Figura 4.17 – Posicionamento da Ericsson	139
Figura 4.18 – Processo Estratégico Ericsson	141
Figura 4.19 – Representação Gráfica da Ego-Rede da Ericsson	159
Figura 4.20 – Posicionamento da Cisco	171
Figura 4.21 – Representação Gráfica da Ego-rede da Cisco	189
Figura 5.1 – Comparação Gráfica das Análises Tradicional e Relacional	203
Figura 6.1 – Figura Ilustrativa do Objetivo de Posicionamento das Empresas	206

*“Faça o que for necessário para ser feliz.
Mas não se esqueça que a felicidade é um sentimento simples,
você pode encontrá-la e deixá-la ir embora
por não perceber sua simplicidade.”*

Mário Quintana

1 Introdução

1.1. O problema

Atualmente, com a velocidade em que ocorrem as mudanças no mundo dos negócios, tem sido um grande desafio para os administradores construir estratégias que gerem um resultado sustentável no longo prazo.

Em um passado não tão distante a formulação de uma estratégia guiava a empresa por um horizonte de cinco ou até dez anos. Embora o ambiente no qual o setor estivesse inserido sofresse mudanças, ajustes na estratégia eram feitos com periodicidade de no mínimo um ano, para garantir o alcance dos objetivos de longo prazo.

Hoje em dia, em alguns setores cujo dinamismo, inovação tecnológica e concorrência acirrada são fortes características, o longo prazo passa a ter o horizonte de um ano ou no máximo de três anos. Por este motivo, revisões nas estratégias são necessárias em prazos menores do que um ano.

Os desafios das empresas não se atêm ao tempo de duração de uma estratégia, mas também dizem respeito ao escopo desta estratégia. Até o final dos anos 1980, as empresas podiam ser geridas como entidades autônomas, que competiam no mercado de sua região ou país com base nos seus recursos internos. Embora existissem empresas com presença em diversos países – as multinacionais (matriz e filiais) – a gestão das filiais, em geral, era bastante autônoma, com um *report* principalmente financeiro e com foco no mercado local.

A busca de melhoria na eficiência através da otimização de recursos e de competências, motivou a especialização das empresas. Ao se especializar em, as empresas passaram a se relacionar com outras empresas para complementar a sua cadeia de valor. Este fato deu origem a um novo comportamento estratégico: o desenvolvimento de alianças. Macedo-Soares (2001, apud Tauhata (2002) ressalta que “as alianças e as redes têm sido consideradas uma das opções mais adequadas

para lidar com as atuais exigências do mercado, demasiadas para uma empresa isolada”.

As alianças surgem, portanto, como uma vantagem competitiva importante, quando criadas e gerenciadas em linha com a estratégia da empresa, sendo esse um dos principais desafios. Segundo Doz & Hamel (1998), poucas empresas compreendem a importância econômica e competitiva dessas alianças estratégicas.

Além de atuar em alianças estratégicas contendo fornecedores, clientes e até mesmo competidores, as empresas precisam enfrentar os desafios da globalização. Em muitos casos é preciso desenvolver uma estratégia global de atuação que, dependendo do setor, é imprescindível para se obter um resultado sustentável em longo prazo.

As empresas passam de isoladas e locais a integradas em redes e globais. Segundo Lassere (2003), as empresas são globais quando operam de forma coordenada e integrada nos principais mercados; e estabelecem alianças globais para conquistar esses mercados ou para aumentar suas competências mundiais.

A atuação em redes, e muitas vezes, em redes globais, é cada vez mais importante e crítica para o desempenho das empresas. Apesar disso, esse assunto ainda é subestimado no planejamento estratégico da maioria das empresas.

Em uma pesquisa conduzida por Tauhata (2002) na Vale do Rio Doce - CVRD, constatou-se o quanto as alianças e redes têm impacto sobre a gestão estratégica de uma empresa. Esta pesquisa serviu como teste-piloto de um ferramental genérico para auxiliar análises e tomadas de decisão estratégicas da alta gestão de empresas quanto às suas alianças e redes estratégicas, Macedo-Soares (2001, apud Tauhata, 2002). Ferramental este, que também será utilizado nesse estudo.

Tavares (2002) já havia constatado que a maioria dos executivos das empresas líderes no Brasil sentia falta deste ferramental, principalmente para medir os benefícios intangíveis proporcionados pelas redes de relacionamentos. A pesquisa revelou que mais de dois terços (69%) das empresas líderes no país se agrupavam em alianças, objetivando agregar recursos e competências complementares às suas, atingindo assim uma redução de custos e oferecendo aos clientes serviços e produtos a preços menores e com maior qualidade. Também mostrou que o mesmo percentual dos executivos das empresas pesquisadas

percebe a atuação em redes de alianças como positiva, atribuindo impactos, na performance da empresa, superiores aos da atuação em alianças isoladas.

Na pesquisa de Conde (2005), que enfocou o caso da Petrobrás, foi constatado também que alianças/redes constituem um componente crítico para o sucesso do direcionamento estratégico de internacionalização da empresa. Conforme mostram os resultados da sua pesquisa, considerar alianças e redes de forma sistemática e estruturada nas decisões de sua alta gestão tem sido fundamental para a empresa posicionar-se adequadamente frente aos desafios atuais.

Contribuindo para as pesquisas sobre as implicações das alianças estratégicas na conduta e no desempenho das empresas, o presente trabalho escolheu como foco o setor de telecomunicações. Por sua característica inovadora, com constantes mudanças e evoluções tecnológicas, este setor requer que se considerem também as implicações dessas mudanças no desafio de gerenciar estrategicamente empresas em alianças e redes.

Modelos de gestão estratégica tradicionais, tipicamente estáticos, perdem muito do seu valor quando praticados em um ambiente caracterizado por uma economia globalizada, concorrência acirrada e mudanças constantes, principalmente tecnológicas.

Existem ainda, no Brasil, poucas investigações empíricas sobre o setor de telecomunicações na perspectiva das suas alianças/redes, dos seus desafios de grandes mudanças e das implicações da globalização. Isto talvez se deva ao fato de se tratar de um setor relativamente novo se comparado a outros. Novo no seu formato atual: com grandes avanços tecnológicos, de abrangência global e totalmente interligado e integrado.

Silva (2007) pesquisou as alianças estratégicas na indústria de telecomunicações por meio de um estudo de caso da Embratel, operadora brasileira de longa distância.

Mendonça (2008) estudou, por meio de um múltiplo estudo de caso, as implicações das alianças e redes estratégicas em três operadoras do setor: Embratel, Oi e Vivo.

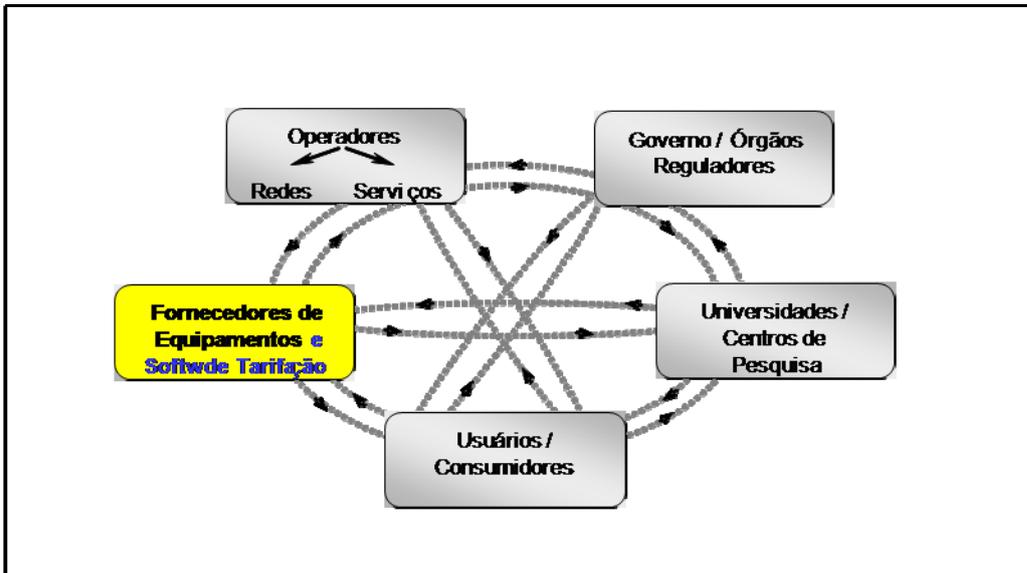
Segundo o relatório da Finep (2005), o setor de telecomunicações é composto por cinco principais tipos de atores (“*players*”) completamente interligados:

- Fornecedores de equipamentos telefônicos (para redes de telefonia ou usuários finais), de equipamentos para transmissão de dados, de equipamentos e de componentes de infra-estrutura (antenas, cabos, fios, etc.);
- Operadores de rede (telefonia) e de serviços (Internet, *paging* e *trunking*, TV);
- Governo e órgãos reguladores;
- Usuários, que se dividem em clientes corporativos ou pessoas físicas, e que não são passivos, ao contrário, influenciam na dinâmica do setor;
- Universidades e centros de pesquisa.

Embora focado em empresas fornecedoras de equipamentos de rede, neste estudo foram contemplados esses diferentes tipos de atores e incluídos os fornecedores de *software* de tarifação, conforme **Figura 1-1**.

- No relatório da Finep acima mencionado encontra-se uma boa representação da cadeia de valores do setor de telecomunicações, desenvolvida por Davies, Tang, Brady, Hobday, Rush and Gann (2001). Como pode ser observado na Figura 1-2, nesta cadeia as atividades da indústria de telecomunicações são divididas em dois grupos complementares: produtos e serviços. São contemplados os quatro tipos de atividades primárias:
 - **Manufatura** de componentes e subsistemas;
 - **Integração** de sistemas;
 - **Operações**; e
 - **Serviços** (esses dois últimos interligados).

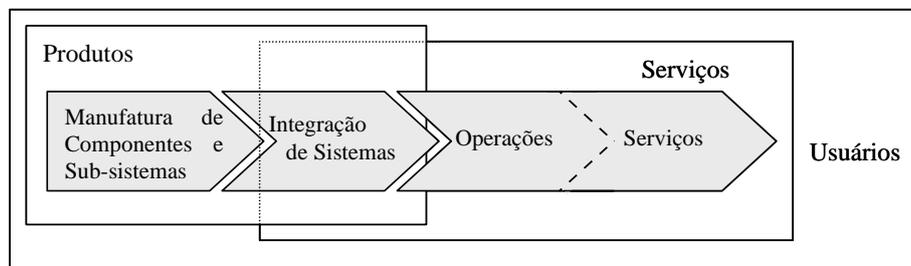
Interligação entre os *players* do setor de telecomunicações



Fonte: adaptado de Finep (2005)

Figura 1-1 Interligação entre os *players* do setor de telecomunicações

Cadeia de valores do setor de telecomunicações



Fonte: Davies *et al.* (2001)

Figura 1-2 Cadeia de valor do setor de telecomunicações

As pesquisas sobre o setor de telecomunicações abordam, com frequência, as empresas prestadoras de serviço aos usuários finais: serviços de telefonia móvel, fixa ou longa distância. Como já observado e explicitado no título desta dissertação, esta pesquisa enfoca-se nos fornecedores de equipamentos de rede para a telefonia móvel, ou seja, empresas que pela própria natureza do seu negócio, atuam em aliança com seus clientes.

Ter uma atuação global é outra característica dos fornecedores de equipamentos de rede para telefonia móvel. Se considerarmos o quadro de Prahalad & Doz (1987, apud Lassere, 2003), baseado na premissa de que negócios diferentes possuem necessidades competitivas diferentes, e onde as duas opções extremas são Integração Global / Resposta Local, o setor de equipamentos de rede está posicionado como tendo forças globais altas e forças locais médias para baixas.

Surgem então alguns questionamentos: como estas empresas estão gerenciando suas mudanças estratégicas? A atuação global da empresa ou do setor afeta suas estratégias? As empresas inseridas neste tipo de setor – dinâmico, global e com fortes alianças – elaboram estratégias que se desdobram em um plano de ações, ou as ações do dia-a-dia são desordenadas e não necessariamente alinhadas com suas estratégias?

1.2. Objetivo

Este trabalho tem como objetivo final contribuir com os estudos sobre gestão estratégica das empresas em alianças e redes de relacionamento que atuam globalmente em um ambiente de constantes mudanças, analisando as implicações destes fatores na conduta e no desempenho da empresa.

Busca-se, portanto, responder à seguinte pergunta:

“Quais são as implicações estratégicas das alianças e redes de relacionamento, no caso dos fornecedores de equipamentos de rede de telecomunicação, levando em consideração o dinamismo do setor e a forma de atuação global das empresas?”

A pergunta acima surgiu das dúvidas que motivaram esta pesquisa sobre o comportamento da indústria de telecomunicação e o relacionamento dos seus atores. A seguir, apresentam-se as principais.

A primeira inquietação que surgiu foi se as empresas que atuam em ambientes dinâmicos possuem modelos e processos estruturados de gestão de mudanças estratégicas, e como equilibram as urgências do dia-a-dia com as necessidades estratégicas.

Outra inquietação era saber como o resultado dos fornecedores de rede para a telefonia móvel depende do resultado das operadoras de telefonia móvel, identificando o impacto desta relação na gestão estratégica. De fato, como telecomunicações é uma indústria global que atua em rede de alianças, os resultados dos seus atores são interligados.

Uma terceira inquietação remeteu às empresas de equipamentos, que diferente das operadoras possuem forte presença global. Surgia, assim, a dúvida de como esta presença afeta a estratégia, os processos e a organização destas empresas e, considerando suas redes estratégicas, qual o impacto da globalização na sua atuação em alianças.

Com vistas a reunir os subsídios necessários para responder à questão central da pesquisa formularam-se algumas perguntas intermediárias, em linha com os passos do ferramental adotado, para realizar as análises estratégicas, o qual é descrito no capítulo dois.

São perguntas relativas às características da estratégia das empresas, aos fatores organizacionais e recursos utilizados para alavancar a estratégia, assim como os tipos de alianças e redes estabelecidas tanto no nível da indústria quanto no nível das empresas. O objetivo era de verificar a consistência entre a estratégia adotada pelas empresas estudadas e as implicações estratégicas das redes de relacionamento, avaliando se esta é capaz de mobilizar as forças da empresa e das redes para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças tanto das redes e seus relacionamentos com a empresa, quanto dos fatores macroambientais do contexto em que atua.

1.3. Relevância do estudo

O fato de que nesta indústria observam-se altas taxas de crescimento de mercado, constantes inovações tecnológicas, órgãos reguladores e de defesa do consumidor atuantes, e frequentes fusões e aquisições, faz com que sua investigação seja particularmente relevante na perspectiva de múltiplas alianças, confirmando redes estratégicas que extrapolam as fronteiras.

Oferece, também, um campo de pesquisa relevante do ponto de vista da gestão estratégica da mudança, uma vez que a indústria de telecomunicações não está amadurecida e permanece sujeita a muitas transformações.

Segundo Powell, em Jacobson (1992), a implementação de mudanças estratégicas é um assunto importante em administração e aproximar os estudos e pesquisas em estratégias ao que está sendo feito hoje pelos administradores para criar desempenho superior é tanto um desafio quanto um objetivo a ser alcançado.

Um dos motivos para escolher a indústria de telecomunicações como objeto deste estudo é porque ela possui as características necessárias para uma análise das estratégias em ambientes de grandes mudanças.

1.4. Delimitação do estudo

Conduziram-se três miniestudos de casos com as seguintes delimitações:

Mercado:	Setor de telecomunicações brasileiro num enfoque global
Segmento:	Fornecedores de equipamento de rede para telefonia móvel que possuem uma atuação global importante.
Empresas:	1 – Nokia-Siemens 2 – Ericsson 3 – Cisco
Período:	De 2001 a dez-2007, após a entrada do SMP (Sistema Móvel Pessoal) e do leilão das bandas PCS.

Foram investigadas as três empresas acima por serem líderes no mercado global de fornecedores de equipamentos de rede, com importante participação no mercado nacional.

A pesquisa analisa o período de sete anos seguintes ao leilão das bandas C, D e E no Brasil. Antes do leilão, o setor de comunicação móvel era incipiente, com uma única tecnologia (CDMA), poucos concorrentes e poucos usuários. Com a entrada da tecnologia GSM no país houve ambiente para o amadurecimento desse mercado, quando o índice de penetração de celular passou de 17% para 47%.

Em função do tempo restrito, do dinamismo da indústria e da complexidade dos relacionamentos no setor, a pesquisa investigou apenas a rede constituída pelas alianças estratégicas principais.

1.5. Estrutura da dissertação

Esta dissertação é constituída de seis capítulos. Neste primeiro capítulo, foi apresentada a definição do problema que este estudo busca elucidar, a descrição do cenário onde o problema está inserido, a motivação e objetivo final, além da delimitação, ou o recorte, deste estudo.

O próximo capítulo refere-se ao embasamento da pesquisa, e descreve o referencial teórico com a revisão da literatura, conceitos, pressupostos e metodologia de análise que constituem o ferramental de análise utilizado. Neste capítulo encontra-se também o conjunto de variáveis, construtos e indicadores aplicados na análise.

No capítulo 3 aborda-se a metodologia utilizada, descrevendo-se a linha epistemológica da pesquisa e o método de investigação empregado, descrevendo os critérios para a seleção dos estudos de caso, coleta e tratamento dos dados e limitações do método escolhido.

No capítulo 4 são apresentados os resultados obtidos e a interpretação destes à luz do referencial teórico. Esse capítulo contextualiza a indústria de telecomunicações, o setor de atuação dos fornecedores de equipamentos e as empresas estudadas.

O capítulo 5 apresenta a análise dos resultados, utilizando conceitos centrais do referencial teórico e objetivando responder as questões intermediárias da pesquisa.

Finalmente, no capítulo 6, faz-se uma avaliação geral das contribuições deste estudo, com as suas conclusões e sugestões para estudos futuros.

2 Referencial teórico

2.1. Revisão da literatura

O poeta americano John Godfrey Saxe no seu poema “Os cegos e o elefante”, conta que seis homens cegos do Hindustão, inclinados a aprender, foram ver um elefante, e baseados, cada um em sua observação, deveriam descrevê-lo.

Um deles, aproximando-se, pegou a sinuosa tromba do elefante e falou em voz alta: “Vejo que o elefante se assemelha a uma cobra”. Outro, por sua vez, esticou a mão e apalpou em torno do joelho, e concluiu rapidamente: “Com o que este maravilhoso animal se parece, é muito fácil... O elefante é muito parecido com uma árvore...”. E assim por diante todos fizeram suas observações. Ao final, eles se reuniram e cada um passou a defender sua opinião de forma rígida e forte. Como conclusão, o autor ressalta que, embora cada um estivesse certo ao analisar as partes, todos estavam errados sobre o todo.

Com esse poema, Mintzberg inicia seu livro *Safari de Estratégia* (2000), fazendo uma analogia entre o estudo de estratégia e suas diversas escolas. Segundo ele, cada escola tocou, verdadeiramente, em uma parte do “elefante”, porém prosseguiu em total ignorância do todo, porque a soma das partes certamente não gerará um elefante.

Dessa forma iniciamos nossa revisão de literatura reconhecendo as diferenças entre as escolas de pensamento estratégico, surgidas a partir da década de 1960. Sem pretensão de julgamento, selecionamos a linha teórica que mais se adéqua ao estudo em questão.

No meio acadêmico, o número de pesquisas na área de estratégia é bastante significativo. Isso se justifica pelo crescente desafio dos gestores em formular e implementar estratégias sustentáveis a longo prazo e pelos novos modelos e linhas de pensamento que surgem para acompanhar esse mundo cada vez mais dinâmico.

Atualmente, as organizações são influenciadas por um cenário político-econômico marcado por alta competitividade intensificada pela globalização. A exigência de novos produtos e serviços, cada vez mais complexos e sofisticados, força as empresas a tornarem-se mais diversificadas e eficientes em sua produção. Segundo Doz & Hamel (1998), em sua pesquisa sobre as vantagens das alianças estratégicas, as empresas formam alianças estratégicas como uma alternativa para alcançar vantagens competitivas que não poderiam obter sozinhas. Dessa forma tanto a atuação das empresas em redes vem aumentando consistentemente, como os estudos sobre o assunto.

Nas pesquisas sobre blocos estratégicos de Nohria & Garcia Pont (1991), sobre aprendizagem em alianças de Hamel (1990), confiança entre empresas de Zaheer & Venkatraman (1995) e sobre recursos da rede de Gulati (1999) vê-se que estas investigaram os relacionamentos entre as empresas por diferentes perspectivas teóricas. Dentre as pesquisas avaliadas, destaca-se a realizada por Gulati (1998) com foco na governança bilateral das relações nas alianças interorganizacionais em que o autor as classifica como uma série de alianças interconectadas que criam redes. Em recente estudo, Prahalad & Krishan (2008) apresentam a nova era de inovação com a co-criação de valor através de redes globais.

Na literatura enfatiza-se a importância de analisar o ambiente no qual a empresa está inserida (GULATI, NOHRIA E ZAHEER, 2000), considerando seus elementos estruturais, cognitivos, institucionais e culturais e a sua atuação em alianças interconectadas, constituindo redes ou constelações rivais. Gomes-Casseres (1996) argumenta que essas alianças constituem a base de criação de novas unidades de competição e de um novo modelo de rivalidade, dado que ao invés da competição ocorrer entre empresas, esta acontece entre as redes formadas por essas mesmas empresas.

Doz & Hamel (1998) identificam fatores que justificam a formação de alianças como essencial para a estratégia das empresas. Esses fatores podem ser: relacionados com a complementaridade de competências, alternativa para compartilhar incertezas, ou até mesmo uma forma de acelerar o aprendizado.

Doz & Hamel (1998) compararam a perspectiva tradicional com a nova utilizando três dimensões de análise: criação de valor, evolução no tempo, conflito de prioridades e preocupações, e gerenciamento de redes e alianças (veja Quadro abaixo).

Quadro 0-1 Novo paradigma de alianças estratégicas segundo Doz et al. (1998)

	Alianças Convencionais	Nova Perspectiva
Criação de Valor	Análise custo-benefício	Avaliação estratégica complexa
	Prioridade de criação de valor	Ênfase na captura de valor
	Complementaridade simples	Coespecialização complexa
	Estrutura inicial	Processo evolutivo
Evolução no tempo	Gerenciamento de conjunto de objetivos	Busca de objetivos dinâmicos
	Implementação de uma única transação	Transações múltiplas
	Estabelecimento de um compromisso	Criação e manutenção de opções
	Atingir longevidade	Contribuição para a competitividade
Conflito de prioridades e preocupações	Colaboração	Colaboração e competição
	Interdependência	Risco de dependência desbalanceada
	Confiança	Esclarecimento de interesse mútuo
Gerenciamento da rede de alianças	Casamento	Diplomacia e política
	Relacionamento único	Redes de alianças

Porter (1986), principal proponente da escola de posicionamento, recomenda analisar a estrutura da indústria para desenvolver uma estratégia competitiva que posicione favoravelmente a empresa no seu mercado. Gomes-Casseres (1994) também enfatiza a importância do posicionamento estratégico da empresa, mas considerando suas redes de alianças-chave, recomenda dar atenção especial às fontes de vantagem competitiva, não apenas da empresa, mas também do conjunto de empresas que formam a rede – “constelações de empresas”.

A abordagem tradicional proposta por Porter (1980) é focada em variáveis estratégicas como escala, custo e diferenciação. Em 1985, Porter introduz o conceito de cadeia de valor e ressalta a importância de se adequar as atividades desta cadeia à estratégia definida em função da estrutura da indústria.

A definição destas variáveis estabelece o posicionamento da empresa na indústria e explica as diferenças nos resultados. Porém, essa abordagem não dá ênfase à agilidade do mercado, às inovações que criam rupturas na indústria e à atuação das empresas em redes de aliança.

A posição da empresa na sua rede de aliança, segundo Gulati et al. (2000) é uma variável estratégica importante, uma vez que esse posicionamento pode determinar o grau de competição entre os atores.

Gulati et al. (2000) argumentam que a conduta e a performance das empresas podem ser melhor compreendidas quando analisadas na perspectiva relacional, ou seja, pertinente aos relacionamentos e às redes formadas por estes. Nessa abordagem é possível aprofundar-se nas condutas e lucratividade entre empresas.

Gulati et al. (2000) observam que as redes estratégicas podem proporcionar às empresas maior acesso a informações, recursos, mercados e tecnologias, com grandes vantagens na escala de aprendizagem e escopo, permitindo também o compartilhamento de riscos, terceirização de estágios da cadeia de valor e funções organizacionais. Os autores alertam que essas redes devem ser gerenciadas com cuidado, evitando que a empresa torne-se refém de uma relação não satisfatória.

O arcabouço teórico proposto por Nohria & Garcia-Pont (1991) para entender a estrutura das redes de laços estratégicos em indústrias globais pode ser compreendido através dos blocos estratégicos – as associações de empresas em grupos. O estabelecimento desses laços no contexto de globalização é uma alternativa preferível ao desenvolvimento interno de capacitações necessárias ou a transações de mercado, acreditam os autores.

Dyer, Kale & Singh (1998) evidenciam como vantagem competitiva a habilidade das empresas em formar e gerenciar suas alianças estratégicas e ressaltam a importância de desenvolver na organização uma função dedicada a essa gestão.

O grau de dificuldade da capacidade de gerenciamento das redes é proporcional ao número de parceiros e de relacionamentos. Doz & Hamel (1998) ressaltam a preocupação com relação a esta questão. A criação e captura de valor e compatibilidade estratégica, tornam-se difíceis de atingir e sustentar e passam a requerer atenção especial da gestão das empresas.

Gulati et al. (2000) destacam que o uso de mecanismos adequados de governança, a gestão do conhecimento e seu compartilhamento intra-empresarial, a criação de relacionamentos apropriados de investimentos e o despertar das mudanças necessárias às alianças ao longo do processo, aliado ao gerenciamento

das expectativas do parceiro, constituem ações necessárias ao gerenciamento de uma rede.

Prahalad & Krishnan (2008) vislumbram num futuro próximo uma nova era: a da inovação, em que as empresas não poderão criar valor sozinhas. Nesta era, as alianças serão criadas entre empresas globais, em consequência da co-criação de valor para ambas as partes. Acreditam que essa é a única maneira de inovar.

No que concerne à atuação global, cabe mencionar o modelo genérico de Lassere (2003) de distribuição global de atividades na cadeia de valor.

Outro conceito importante para o nosso estudo é o paradigma de RBV (*resource-based view*), na medida em que ele deu origem ao conceito de “dynamic capabilities”, fundamental para a gestão de mudanças. Penrose (1959), Wernerfelt (1984) e Rumelt (1984) propuseram que o foco da estratégia fosse no conjunto de recursos da organização, que quando bem explorados e gerenciados tornam-se a base de uma vantagem competitiva sustentável. Esses recursos não se restringem a ativos tangíveis, incluem também as habilidades da organização manifestadas nos seus processos organizacionais.

A abordagem de competências dinâmicas, proposta inicialmente por Teece, Pisano e Shuen (1997), utiliza o termo “dinâmica” como o potencial de renovar as competências da organização, de modo a alcançar a congruência em um ambiente de grandes mudanças.

Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 516) definem competência dinâmica como “a habilidade de uma organização de integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas, de modo a acompanhar as rápidas mudanças no ambiente.”

Sob a perspectiva relacional esse paradigma também é importante, na medida em que se contemplam os recursos e competências dos parceiros nas alianças e redes. De acordo com Doz & Hamel (1998) a complementaridade de recursos e competências é um dos principais motivadores para as empresas estabelecerem alianças estratégicas entre si.

No Brasil, foram feitos trabalhos de pesquisa considerando apenas a área de redes organizacionais, gestão de mudança ou globalização. Na sua maioria, os estudos de redes organizacionais consideram apenas estudos de alianças estratégicas, clusters, redes corporativas, tipos e caracterização de redes

estratégicas. No âmbito da pesquisa maior sobre a gestão de empresas em alianças e redes estratégicas de Macedo-Soares (www.strategy-research.com - 2002), Tauhata (2002) realizou uma pesquisa utilizando o ferramental desenvolvido por Macedo Soares (2002), para analisar as implicações estratégicas sobre a gestão de empresas em redes. Conde (2005) utilizou o mesmo arcabouço teórico para analisar alianças e redes no processo de internacionalização de uma empresa nacional. Porém, na revisão da literatura, carecem estudos relacionando gestão de mudança estratégica, contexto global e implicações estratégicas de redes, como no caso deste trabalho.

Lazzarini (2008), na sua pesquisa, apresentou uma teoria para explicar a formação de alianças multilaterais baseadas no perfil dos recursos e na estrutura de redes existentes entre as empresas. Estabeleceu um teste inicial da aplicação desta teoria no contexto global da indústria aérea. Seus resultados mostraram que as alianças multilaterais surgem mais frequentemente quando existe tanto alta diversidade de recursos quanto uma estrutura de rede com densidade moderada e alta centralização.

Em relação à indústria estudada, encontram-se pesquisas no Brasil sobre as prestadoras de serviço de telefonia fixa ou móvel não tratadas neste estudo, como a pesquisa de Silva (2007) sobre a Embratel, maior operadora de longa distância do Brasil e a de Medonça (2008) que realizou um múltiplo estudo de caso sobre o impacto das alianças estratégicas em três importantes operadoras do Brasil: Embratel, Oi e Vivo. Esse último inclui na sua pesquisa a Alcatel-Lucent, empresa fornecedora de equipamentos de rede –, entretanto a lacuna em estudos com empresas que fornecem equipamentos de rede ainda persiste.

2.2. Conceitos centrais

Os principais conceitos adotados neste trabalho foram: estratégia, alianças e redes estratégicas, gestão de mudança estratégica e estratégia global.

O mesmo termo pode ter múltiplos significados, dependendo do contexto em discussão. Sendo assim apresentamos a seguir as definições dos conceitos centrais deste trabalho.

A definição de **estratégia** baseia-se na definição de Grant (1998), ampliada, posteriormente, por Macedo-Soares (2000). Trata-se de

“...um propósito que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente para alavancar e alocar os recursos/competências necessários para melhorar e sustentar sua performance de acordo com a visão e objetivos da organização, tendo em vista as condições do ambiente interno e externo”.

Para caracterizar a estratégia, o trabalho adota a *tipologia* de Mintzberg (1998). Segundo Mintzberg as empresas estabelecem estratégias competitivas que as posicionam em grupos estratégicos. As empresas optam por estratégias que combinam o posicionamento de seus produtos/serviços com seu escopo de atuação. Dentro das estratégias de posicionamento a empresa pode optar por diferenciação por imagem, por preço, por suporte, por qualidade, por design e também por não diferenciação, ou a combinação de mais de um. Dentro do escopo podem optar por uma atuação ampla ou estreita. Escolheu-se essa tipologia por ser mais apropriada ao ambiente corporativo atual, que é mais complexo, dinâmico e inovador.

Optou-se por utilizar os construtos de Fahey & Randall (1998) pra detalhar a estratégia – não somente o seu conteúdo, mas também seu processo. Incluiu-se o escopo (produto/serviço, geográfico, vertical e cliente e demais *stakeholders*), a diferenciação competitiva ou postura (características distintivas do produto, funcionalidade proporcionada, estrutura de preços adequada), a condução do processo estratégico (participativo ou não) e os objetivos de acordo com uma “visão”, “missão” ou “intenção estratégica”, explícitas ou não.

Em relação ao contexto de **estratégia global**, o trabalho adotou a definição proposta por Lassere (2003) traduzida: “uma estratégia de negócio é global quando a empresa compete nos principais mercados do mundo e quando o sistema de negócio é feito de atividades integradas e coordenadas através das fronteiras”.¹ Lassere explica que a empresa tem estratégia global quando define seus objetivos de longo prazo para o mercado mundial; seleciona sua proposição de valor neste mercado; constrói, integra e coordena seu sistema de negócio em busca de uma

¹ No original: “A business strategy is global when a company competes in the key markets of the world and when the business system is made of integrated and coordinated activities across borders.”

vantagem competitiva global; e coloca em prática uma organização para gerenciar suas operações no mundo. Apresenta um modelo conforme pode ser visto na **Figura 0-1**.

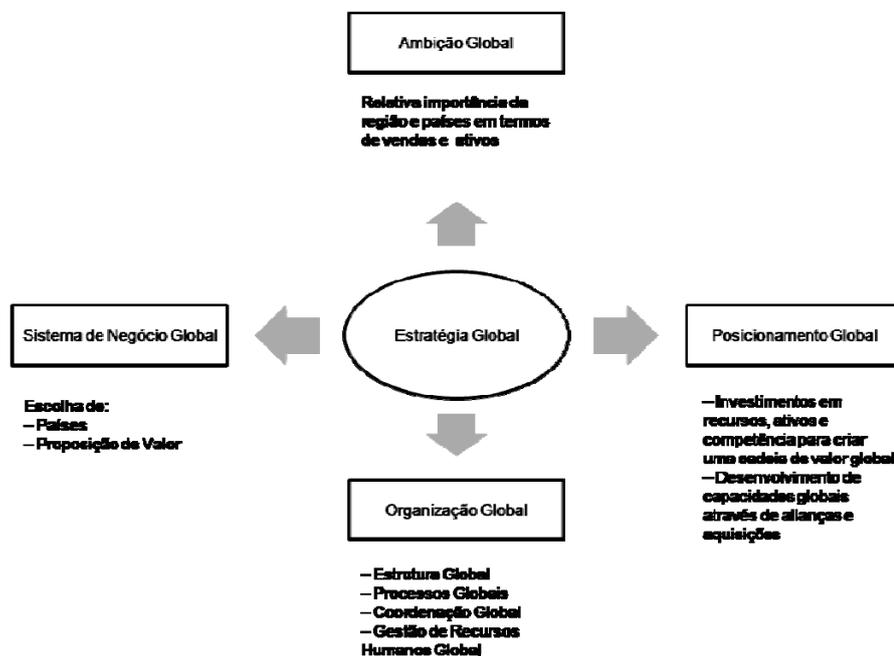


Figura 0-1 Modelo de Estratégia Global – Lassere (2003)

Do arcabouço de Lassere, alguns conceitos são utilizados neste estudo segundo as definições apresentadas abaixo:

- **Ambição Global** (*Global Ambition*) – expressa o papel que a empresa deseja atuar no contexto global. Pode ser Global, Regional, Regional dominante Global, Exportador Global e Operador Global.
 - Atuação Global – quando a empresa deseja estabelecer uma posição competitiva sustentável nos principais mercados do mundo.
 - Atuação Regional – quando a empresa tem como objetivo capturar uma forte vantagem competitiva em um dos mercados principais.
 - Atuação Regional dominante Global – quando o objetivo é ser mais do que um ator regional, porém sem atuar nos principais mercados do mundo.

- Exportador Global é a empresa que tem como objetivo vender produtos ou serviços para os principais mercados mundiais operando nos seu país de origem e construindo operações estrangeiras somente para suportar as exportações.
 - Operador Global é a empresa que obtém uma grande parte dos componentes de seus produtos de fábricas localizadas fora do seu mercado de origem e concentra suas vendas no mercado doméstico.
- **Posicionamento Global** (*Global Positioning*) – O posicionamento global representa dois tipos de decisões empresarias: a escolha dos países nos quais a empresa quer atuar, levando em consideração o papel desses países no portfolio global; e a definição das diversas proposições de valor dos seus produtos e serviços, estabelecendo o segmento de atuação em cada país.
- **Sistema de Negócio Global** (*Global Business System*) – O desenho do sistema de negócio consiste na decomposição da cadeia de valor da empresa em elementos que são espalhados e integrados através do mundo. Na **Figura 0-2**, Lassere (2003, p.53) apresenta um esquema típico de globalização da cadeia de valor.

Empresas que enfrentam o mercado globalizado e sofrem a competição mundial precisam coordenar e integrar suas operações globais para tirar vantagens da economia de escala, da transferência de conhecimento e de otimização de recursos. Lassere classifica em três categorias a estrutura da cadeia de valor global: Global, Regional e Local. A **Figura 0-3**, mostra como essas três categorias interagem.

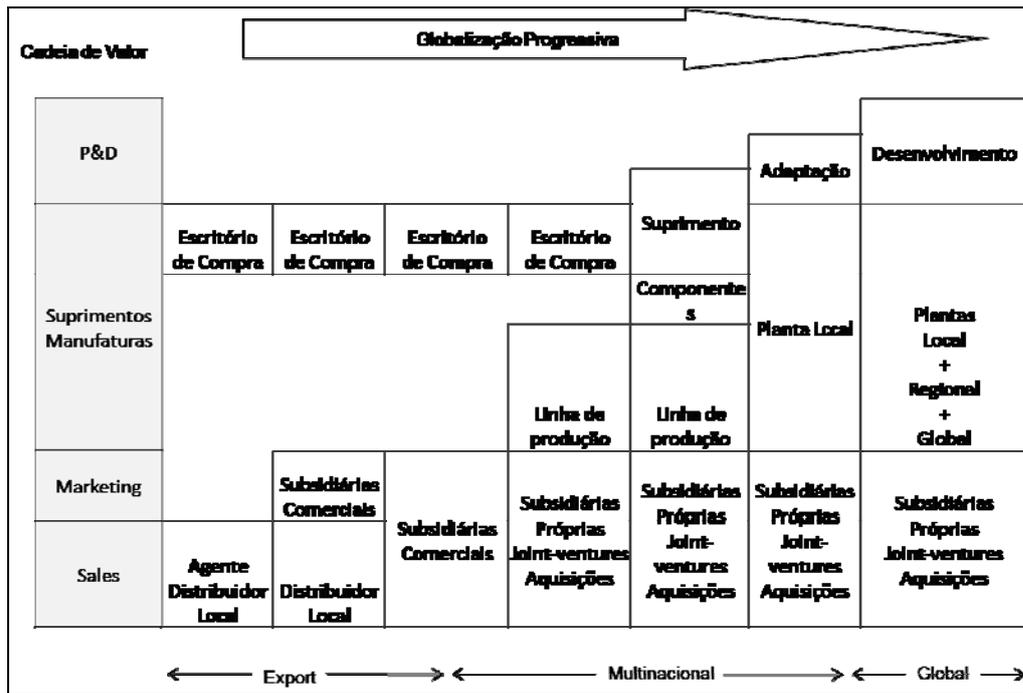


Figura 0-2 Típica globalização da cadeia de valor – Lassere (2003)

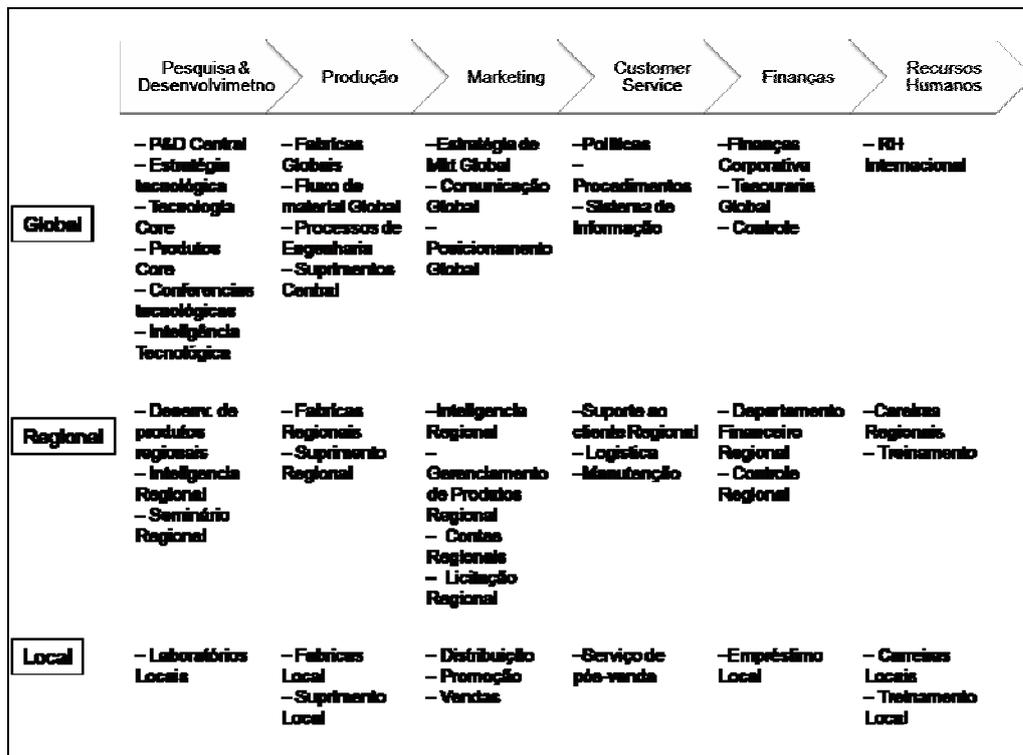


Figura 0-3 Distribuição genérica global das atividades na cadeia de valor – Lassere (2003)

- **Organização Global** (*Global Organization*) – O desenho ou arquitetura organizacional global reflete a forma na qual a empresa define e desenvolve sua estrutura, processos e cultura organizacionais Lassere (2003, p.67). Essa arquitetura deve ser desenvolvida de modo que seja alinhada com as definições de ambição, posicionamento e sistema de negócio global.

A pesquisa também utilizou outros conceitos de classificação pertinentes à globalização de Lassere (2003, p.13), conforme elencados abaixo.

- **Indústrias Globais** (*Global Industries*) – são indústrias nas quais, para sobreviver, competidores precisam operar nos principais mercados mundiais de uma forma coordenada e integrada, tais como a indústria espacial, a de computadores e de equipamentos de telecomunicações.
- **Empresas Globais** (*Global Companies*) – são empresas que operam nos principais mercados mundiais de uma forma coordenada e integrada.
- **Globalização** (*Globalization*) – é o fenômeno de transição das indústrias cuja estrutura competitiva muda progressivamente de multinacional para global.

Por sua vez, o conceito de **adequação estratégica** utilizado neste trabalho estabelece que

“...uma estratégia só pode ser considerada adequada quando capitaliza 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 as fraquezas da empresa e de sua rede, de modo a explorar não apenas as oportunidades oriundas do macro ambiente, mas também aquelas oferecidas pela rede, minimizando eventuais ameaças apresentadas pelo ambiente e pela rede”.

A definição acima foi proposta por Macedo-Soares (2002, p.2) adaptando o conceito original de adequação estratégica (“strategic fit”) de Barney (1996), à análise relacional, ou seja, pertinente aos relacionamentos, alianças e redes formadas por estas, conforme já mencionado.

O conceito de **sustentabilidade da estratégia**, segundo Macedo-Soares (2000), refere-se à capacidade de assegurar a manutenção do desempenho superior da empresa.

O termo competência será utilizado de modo ampliado, para englobar também as capacitações/habilidades no sentido de subcompetências da organização. Assim, de acordo com Day et al. (1997, p. 69), **competências** “constituem-se em um conjunto complexo de habilidades e conhecimentos, exercitados por meio de processos organizacionais que permitem que uma empresa coordene atividades, utilize seus ativos, aprenda e se aperfeiçoe continuamente.”

O conceito de **competência dinâmica**, utilizado na pesquisa, foi definido a partir de uma síntese das definições de Day et al. (1997), Teece et al. (1997) e Zollo et al. (2002), descritas na revisão da literatura (item 2.1). Trata-se de um conjunto complexo de habilidades e conhecimentos, aprendido e assimilado, pelo qual a organização sistematicamente constrói e reconfigura seus recursos e competências em busca de uma maior efetividade.

A definição de **“rede estratégica”**, foi adotada de Gulati et al. (2000, p.203):

“...conjunto de relacionamentos de uma empresa, tanto horizontais como verticais, com outras organizações, tais como: fornecedores, clientes, competidores e outras entidades, incluindo os relacionamentos entre setores da indústria e países. Compõem-se de laços interorganizacionais duradouros, de significado estratégico, e incluem alianças entre empresas e demais entidades”.

(como por exemplo, joint ventures, parcerias de longo prazo com fornecedores e outras ligações semelhantes).

Segundo os mesmos autores, “as redes podem ser decompostas em vários laços bilaterais envolvendo motivos de caráter colaborativo e competitivo, onde os parceiros possuem interesses particulares e comuns”.

Nessas redes, os recursos dos agentes ou os gerados pela própria estrutura da rede complementam os recursos da organização com vistas à criação de valor para ambos. As redes não estratégicas não possuem esse objetivo maior de criação de valor mútuo.

O termo **ego rede**, inspirado na rede egocêntrica (KNOKE, 2001), é definido como sendo constituído por todos os principais relacionamentos com parceiros e outros atores que contribuem significativamente à captura ou criação de valor para a vantagem competitiva da empresa focal. Brandenburger & Nalebuff (1997) contribuem com a criação do conceito de *complementor* – um

ator na rede estratégica que agrega um produto ou serviço ao produto da empresa tornando-o mais valioso para seus clientes.

Usaremos, nesta pesquisa, a definição de Gulati para o conceito de **aliança** (1998), “arranjos voluntários entre uma ou mais organizações, envolvendo a troca, o compartilhamento e o co-desenvolvimento de produtos, tecnologias e serviços”, No caso de aliança "estratégica", foi definida de acordo com Macedo-Soares (2002, p.1), como aliança “que contribui diretamente para a vantagem competitiva da empresa”.

Segundo Doz & Hamel (1998), alianças surgem como uma opção para muitas empresas tanto para a corrida pelo mundo quanto pelo futuro. A pesquisa baseou-se nos conceitos de Doz & Hamel de gerenciamento de alianças estratégicas globais, apresentados abaixo:

- **Finalidade da Aliança** (*Purpose of Alliance*) – pode ser inferida como a finalidade estratégica de se construir a aliança, alinhada com o objetivo estratégico da empresa.
- **Criação de Valor** (*Value Creation*) – é a definição dos benefícios adquiridos com a aliança para ambas as partes, estabelecendo inclusive os objetivos e processos de gestão dos resultados e das atividades operacionais do dia a dia.

As alianças neste estudo foram classificadas pelos seguintes critérios: número de parceiros; estrutura de capital; objetivos dos parceiros envolvidos; conteúdo estratégico; intensidade ou grau de relacionamento ou interdependência e proposta de valor, veja Em negrito foram acrescentados tipos baseados em Doz & Hamel.

Quadro 0-2.

Em negrito foram acrescentados tipos baseados em Doz & Hamel.

Quadro 0-2 Tipos de Alianças (estratégicas ou não) adaptadas para a pesquisa dos fornecedores de equipamento de telecomunicação. (Inspirados em TAUHATA, 2002).

Critério	Tipo	Descrição	Autor
Numero de parceiros	Bilaterais.	Alianças mantidas entre somente duas empresas.	Doz & Hamel (1998)
	Multilaterais.	Alianças mantidas entre mais de duas empresas.	
Estrutura de Capital	Sem participação acionária (<i>non-equity</i>).	As empresas em cooperação concordam em trabalhar em conjunto para desenvolver, fabricar ou vender produtos e serviços, mas não assumem posições acionárias entre si ou formam uma unidade organizacional independente para gerenciar os esforços conjuntos, o que é feito na forma de contratos.	Barney (1996)
	Com participação acionária (<i>non-equity</i>).	Empresas complementam os contratos com estabelecimento de participação acionária no parceiro.	
	Joint venture.	Os parceiros criam uma empresa legalmente independente, com personalidade jurídica própria.	
Objetivos dos parceiros envolvidos	Simétricas.	Os parceiros buscam as mesmas vantagens e compartilham dos mesmos objetivos estratégicos.	Barney (1996)
	Assimétricas.	Quando as empresas em cooperação possuem objetivos estratégicos e habilidades diferentes. Esse tipo de aliança geralmente é motivado pela necessidade de complementaridade de recursos/competências.	
	Mistas.	Alianças onde os interesses das empresas podem ser similares ou diferentes. Em geral, o que motiva este tipo de aliança é o compartilhamento de custos, a minimização de riscos, e o gerenciamento de incertezas.	
Conteúdo Estratégico	Estratégicas	Capazes de afetar o posicionamento de mercado de longo prazo do produto de pelo menos um parceiro	Hagedoorn & Schakenraad (1992), p.164
	Não estratégicas.	Não afetam o posicionamento de mercado de longo prazo.	

Critério	Tipo	Descrição	Autor
Intensidade ou Tipo de Relacionamento/ Interdependência.	Vide Quadro 0-3		Parise (2000) Nohria & Garcia-Pont (1991) Contractor & Lorange (1988)
Proposta de Valor	Co-opção	Competidores em potencial se transformam em aliados, através do fornecimento de matérias-primas e serviços complementares que permitam o desenvolvimento de novos negócios.	Doz & Hamel (1998)
	Co-especialização	Criação de valor resulta da combinação de recursos, posicionamento, habilidades e fontes de conhecimento anteriormente separados. Parceiros contribuem com recursos únicos e diferenciados para o sucesso de suas alianças e alianças geram valor quando esses recursos são co-especializados, isto é, eles possuem mais valor quando empacotados juntos em um esforço conjunto do que quando mantidos separadamente.	
	Aprendizado e Internalização	As Alianças são avenidas de aprendizado e internalização de novas habilidades, em particular daqueles que são tácitos, coletivos e encaixados (e são assim difíceis de obter e internalizar de outras maneiras.	

Quadro 0-3 Classificação de Tipos de Alianças (estratégicas ou não) adaptada para a pesquisa dos fornecedores de equipamento de telecomunicação (com base no critério de intensidade, segundo Parise, 2000).

	Tipo	Descrição
1	Fusão / Aquisição	Um parceiro adquire uma participação no controle acionário de outro, ou adquire completamente o outro parceiro (nesse caso a aliança mantém-se, dado que por razões legais as empresas têm que se manter independentes).
2	Joint-venture	Entidade independente é criada pelos parceiros, com propósito específico.
3	Participação acionária cruzada	Cada parceiro adquire uma participação acionária no outro parceiro.
4	Investimento acionário minoritário	Um parceiro adquire uma participação acionária minoritária no outro parceiro.
5	Contrato de concessão	Um parceiro, detentor dos direitos legais sobre determinada atividade econômica, concede a outro parceiro a sua exploração com prazo e condições pré-estabelecidas.
6	P&D em conjunto	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos / serviços e/ou processos em conjunto. Isso vale para tecnologias de segurança, prevenção de perdas, eficiência do consumo de gás, etc.
7	Desenvolvimento / Co-produção	Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produtos e/ou serviços em conjunto.
8	Comercialização / Marketing em conjunto	Parceiros concordam em promover ou comercializar produtos e/ou serviços em conjunto.
9	Licenciamento de patente ou know-how	Uma empresa que possui tecnologia ou <i>know-how</i> permite a outra utilizá-lo em troca de uma taxa <i>up-front</i> , seguido por <i>royalties</i> , usualmente baseada em vendas futuras.
10	Transferência de tecnologia	Arranjo informal no qual parceiros compartilham tecnologia. Pode ser acompanhado por acordos formais como pactos de licenciamento ou P&D.
11	Acordo / Contrato de P&D	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos / serviços e/ou processos.
	Acordo / Contrato de fornecimento de outros insumos e materiais	Um ou mais participantes supre material (is) a outro participante que, por sua vez, usa esse (s) material (is) para elaborar um produto acabado e/ou serviço. Pode ser aplicado, por exemplo, a todos os ativos da atividade principal de distribuição.
	Acordo / Contrato de distribuição	Um parceiro distribui o produto e/ou serviço de outro parceiro, usando sua rede de distribuição.
	Acordo / Contrato de comercialização	Um parceiro comercializa o produto e/ou serviço de outro parceiro, usando sua própria marca. Pode ser aplicado, por exemplo, a serviços técnicos (manutenção corretiva e preventiva) ou comerciais.
	Acordo / Contrato de prestação de serviços	Um parceiro presta serviço a outro parceiro ou à aliança, na forma de assessoria, consultoria, treinamento, assistência técnica, etc. Nessa categoria inserem-se, por exemplo, os órgãos de representação, setoriais e de classe.
	Acordo / Contrato de financiamento spot ou de curto prazo	Um ou mais participantes supre recursos financeiros a outro participante que, por sua vez, usa-os para elaborar um produto acabado e/ou serviço em curto prazo (igual ou inferior a um ano).
	Associações	Quando parceiros se reúnem em uma associação para trabalhar e defender interesses comuns.

Doz & Hamel (1998, Cap. 1) identificam e desenvolvem três principais finalidades para o estabelecimento de alianças, que serão utilizados nos construtos deste estudo.

- **Co-opção** (*co-option*) – *transforma potenciais competidores em aliados, através do fornecimento de matérias primas e serviços complementares que permitam o desenvolvimento de novos negócios (DOZ & HAMEL, 1998, p.5).*
- **Co-especialização** (*cospecialization*) – *é a sinérgica criação de valor que resulta da combinação de recursos, posicionamento, habilidades e fontes de conhecimento anteriormente separadas. Parceiros contribuem com recursos únicos e diferenciados para o sucesso de suas alianças e alianças geram valor quando esses recursos são co-especializados, isto é, eles possuem mais valor quando empacotados juntos em um esforço conjunto do que quando mantidos separadamente (DOZ & HAMEL, 1998, p.6).*
- **Aprendizado e Internalização** (*learning and internalization*) – *Alianças são avenidas de aprendizado e internalização de novas habilidades, em particular daqueles que são tácitos, coletivos e encaixados (e são assim difíceis de obter e internalizar de outras maneiras) (DOZ & HAMEL, 1998, p.6).*

Para classificar adequadamente a intensidade ou o tipo de relacionamento e interdependência, a pesquisa utilizou arranjos cooperativos semelhantes aos apresentados por Contractor & Lorange (1988), em Parise (2000) e em Nohria & Garcia-Pont (1991). Veja Quadro 2-3

A pesquisa utilizou também conceitos de gestão de mudança estratégica, para apoiar as análises do comportamento das empresas em um ambiente de constantes mudanças como o de telecomunicações. Para suportar essa análise utilizou-se de conceitos apresentados por Vollman (1996) como:

- Transformação Estratégica** (*strategic transformation*) – para que a mudança seja transformadora, a transformação estratégica deve possuir todas as quatro características a seguir: ela deve ser **integrada** e **consistente** através de toda a organização; e também precisa ser **viável** e **desejada**. (VOLLMAN, 1996, p.41)
- Descontinuidade** (*discontinuity*) – são as maiores mudanças, forças e restrições que estão influenciando o futuro da empresa. Mas mais importante, **descontinuidades são as mudanças nesses fatores**. As descontinuidades podem ser classificadas como **internas** e **externas**. As descontinuidades internas estão relacionadas à empresa em particular e podem ser: novo corpo gerencial, fusões e aquisições, nova linha de produto ou nova atividade de negócio. Já as descontinuidades externas são enfrentadas por todos os “*players*” da indústria e podem ser: movimentos de “*dumping*” por um novo entrante, nova regulamentação, globalização. (VOLLMAN, 1996, p.115)
- Mudanças de expectativas** (*change of expectations*) – as mudanças nas expectativas em geral são os **motivadores** do interesse da empresa na **transformação**. Pelo menos três atores devem ser considerados: clientes imediatos, clientes usuários finais, e *stakeholders*. (VOLLMAN, 1996, p.121)

2.3. Pressupostos

O referencial teórico apresentado traz com ele, de forma implícita, uma série de pressupostos que estão contidos nesse estudo. Com o objetivo de apontá-lo mais claramente, são relacionados a seguir os principais:

- Na análise estratégica, a adoção de perspectivas integrativas sistêmicas e relacionais permite captar interações entre os diversos fatores atuantes sobre a empresa, o que influencia o desempenho. Essas perspectivas podem alterar o entendimento das forças e fraquezas das empresas, assim como das oportunidades e ameaças do macro ambiente, tanto reais quanto potenciais;

- Uma vez que o desempenho é resultado da conduta estratégica da empresa, a avaliação da adequação estratégica pode contribuir para uma melhora no desempenho da organização;
- Atualmente, no setor de telecomunicações, a maioria das empresas participa de algum tipo de aliança – tácita ou explícita. Assim, é necessário identificar também as implicações estratégicas das redes e dos diferentes tipos de relacionamento que as compõem para avaliar a adequação de sua estratégia;
- Modelos e arcabouços de análise são importantes para a gestão da estratégia, que inclui sua formulação, desenvolvimento, implementação e avaliação (MACEDO-SOARES, 2000).

2.4. Metodologia de análise de estratégia

A análise relacional proposta nesse estudo foi realizada tendo por base o modelo SNA – *Strategic Network Analysis*, desenvolvido por Macedo-Soares (2002). Esse modelo permite mapear as principais alianças e características relacionais da rede de valor da empresa, ou seja, da rede formada pela empresa focal e pelos demais atores estratégicos que com ela se relacionam, destacando suas alianças estratégicas principais e os tipos de laços que os unem.

O modelo SNA é uma evolução natural do modelo genérico-integrativo (GI) desenvolvido por Macedo-Soares (2000) a partir de construtos de Porter (1980), Austin (1990) e Bradenburger & Nalebuff (1997).

Os cinco atores estratégicos de Porter (1980) estão representados além do *complementor*. Este último diz respeito não somente a um parceiro potencial, no conceito desenvolvido por Bradenburger & Nalebuff (1997), mas também ao próprio parceiro. Austin (1990) está presente com sua contribuição de agregar uma sexta mega-força – governo – às cinco forças de Porter (1980). O entendimento do macroambiente, segundo tipologia de Austin (1990), é objetivo central desse estudo.

O modelo GI possui uma perspectiva integrativa, ou seja, baseada na análise dos recursos / competências da organização e sua interação com os fatores macroambientais. Além dos construtos diretamente agregados ao modelo, um aprofundamento da análise dos fatores internos das empresas pode dispor dos construtos de Barney (1996) e Vollmann (1996). Embora não fosse o foco principal desse estudo, adotou-se a hierarquia composta de quatro níveis de competências de Vollman (1996):

- **Distintiva** (*distinctive*) – Dificilmente copiável pela concorrência, fornecendo uma vantagem competitiva que pode ser transformada em margem adicional;
- **Essencial** (*core*) – Comum aos concorrentes, mas necessária ao setor em que a empresa está inserida;
- **Rotineira** (*routine*) – Comum à maior parte das organizações, independente do setor a que pertencem;
- **Terceirizável** (*outsourc*e) – Praticamente *commodity*, possui vantagem de custos se terceirizada.

Um modelo integrativo faz-se essencial para fins de um entendimento básico das condições de formulação e desenvolvimento das estratégias das empresas no que tange à boa utilização dos recursos / competências, de modo a explorar as oportunidades e atenuar as ameaças dos fatores internos.

O modelo GI analisa dois agrupamentos de fatores ou variáveis que afetam a conduta e o desempenho das organizações: principais e secundárias. As variáveis principais são aquelas internas à organização, ou seja, dizem respeito aos recursos / competências. São cinco as categorias de variáveis internas: 1) pessoas; 2) financeiras; 3) organizacionais; 4) tecnológicas; e 5) físicas. Não por acaso são representadas graficamente tendo “pessoas” ao centro e sobre as “camadas” das finanças e dos fatores físicos. Tecnologia e organização suportam-nos.

De modo a permitir um aprofundamento que por meio de análises quantitativas e/ou qualitativas, tais categorias de variáveis são classificadas adicionalmente em “*hard*” e “*soft*”. Implícitos nessa classificação estão: a objetividade (*hard*) de variáveis como os processos, a estrutura organizacional e

os sistemas de informação, e a subjetividade (*soft*) dos valores, crenças e cultura organizacionais.

Para a análise dos dados coletados nesta pesquisa foi utilizado o quadro adaptado para os fornecedores de equipamento de Telecom (Quadro 2-4).

Quadro 0-4Esse quadro foi baseado em Macedo-Soares (2000) e adaptado no sentido de integrar tanto atributos desejáveis para a implementação bem sucedida de uma estratégia empresarial global quanto para uma gestão de mudança estratégica eficiente (veja atributos em negrito).

As variáveis secundárias dizem respeito aos fatores macroambientais e estruturais (atores estratégicos) da indústria. Para tal o modelo GI utiliza-se dos construtos de Austin (1990), Brandenburer & Nalebuff (1997) e Porter (1980), e permite analisar como as variáveis primárias e as secundárias interagem. A consequência esperada dessa interação e, portanto, da gestão estratégica integrativa é levar à maximização das forças e à minimização das fraquezas das variáveis primárias, de modo a explorar as oportunidades e reduzir as ameaças das variáveis secundárias (ambientais), para alcançar o desempenho superior.

A configuração do desempenho, variável principal dependente do resultado da gestão das variáveis principais e independente em interação com as secundárias, dá-se pela apuração de indicadores categorizados em qualitativos e quantitativos. Esses últimos geralmente priorizam a dimensão econômico-financeira, embora possam ser estendidos a uma série de quantitativos físicos de mercado, processos internos, conhecimento, aprendizagem, etc. Os qualitativos dizem respeito a dimensões menos tangíveis tais como satisfação do cliente, do fornecedor, do funcionário, parceiro e outros *stakeholders*.

Para suprir as necessidades de aprofundamento das relações entre os participantes da rede de valor da empresa, o modelo SNA, evolução do modelo GI, utiliza-se também de construtos específicos para esse fim. O modelo SNA preserva as características genéricas integrativas do modelo GI, ampliando-as para uma perspectiva relacional. A Figura 2.4 ilustra o modelo SNA.

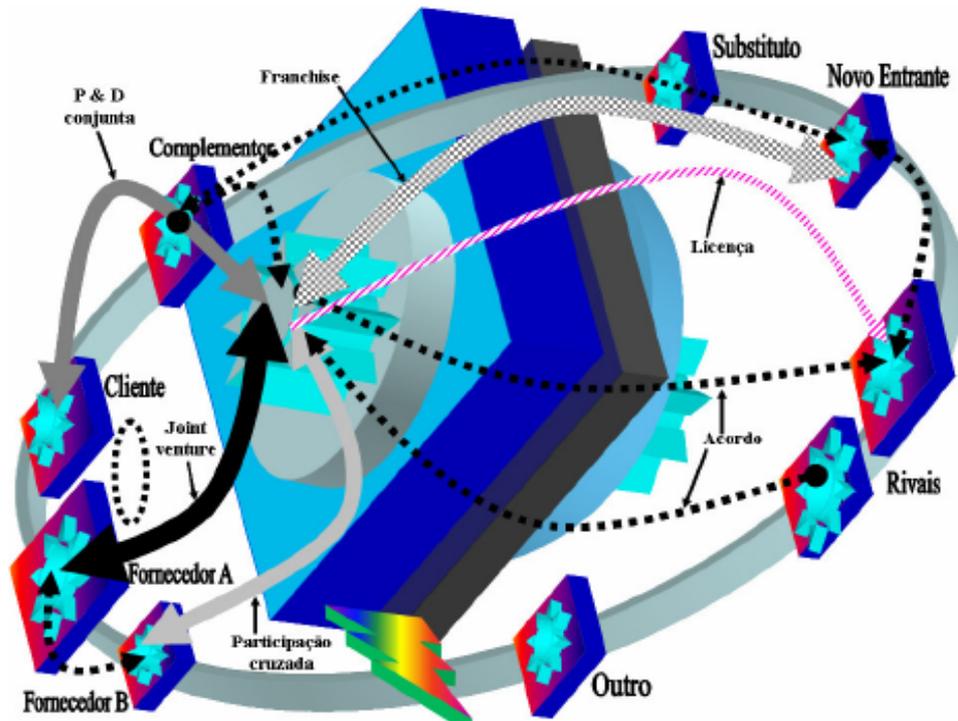


Figura 0-4 Modelo SNA (MACEDO-SOARES, 2002)

Quadro 0-4 Lista de Atributos necessários /desejáveis para cada variável principal, adaptados ao caso dos fornecedores de Equipamento de Telecomunicação (baseado em MACEDO-SOARES, 2000).

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável Atributos necessários do modelo – Fonte: Normal Atributos necessários acrescentados – Fonte: Negrito Atributos desejáveis do modelo – Fonte: <i>Itálico</i> Atributos desejáveis acrescentados – Fonte: <i>Itálico Negrito</i>
Organização <i>Hard</i>		Flexível, linear, com alto grau de descentralização do poder (Nível Local).
	Estrutura Organizacional	<i>Estrutura Global da Organização organizada de acordo com o modelo de matriz simples (o poder e a responsabilidade funcional e geográfica são iguais; geralmente a média gerência tem dois chefes e tem como benefício uma eficiência global com uma compreensão local) ou de acordo com o modelo de estrutura complexa dual (baseia-se em um mix de diversas composições, tendo uma divisão global de produto e subsidiárias geográficas. Modelo mais flexível e também mais completo. A linha de report é complexa e depende do desenho organizacional). Lassere (2003)</i>
	Equipes	<i>Multifuncional e interfuncional com um grau justo de empowerment.</i>
	Processos	<i>Documentado, pelo menos no nível macro.</i>

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável
		Processo proativo de planejamento e gerenciamento da estratégia e de suas ações quando afetadas por descontinuidades e mudanças de expectativas. Vollmann (1996)
		Cadeia de valor estruturada de forma global (com centros de pesquisas globais e fábricas globais), podendo obter vantagem de economia de escala, transferência de conhecimento e otimização de recurso. Lassere (2003)
		Processos e padrões devem ser um mix integrado de processos globais e processos locais. As políticas que definam claramente papéis e responsabilidades, evitando assim conflitos, devem ser estabelecidas e documentadas. Lassere (2003)
	Sistemas gerenciais	Integrado com processos <i>cross-funcionais</i> e com uma visão de cliente.
	Sistemas Educacionais (Treinamento)	Para a educação continuada do corpo gerencial e da linha de funcionários; para adquirir as necessárias competências; para a melhoria contínua de performance; incluindo treinamentos regulares "on the job" para os funcionários nas novas técnicas e metodologias
		que facilitem o gerenciamento do conhecimento global que consiste na capacidade de criar, combinar e compartilhar conhecimento explícito e tácito entre seus membros através das suas fronteiras. Lassere (2003)
	Sistemas de Medição de Desempenho	Confiável, visível, balanceado, compreensível, consistente e adaptável a mudanças, integrando todos os subsistemas de medição e alinhados com a estratégia e objetivos administrativos globais.
	Sistemas de Reconhecimento e Recompensa	Sistemas de avaliação de resultado e de remuneração dos funcionários integrados ao sistema de medição de desempenho da organização.
Organização Soft	Cultura Organizacional	Cultura de melhoria contínua de resultado orientada a cliente assim como a outros "stakeholders". Preocupação com qualidade de vida, ambiente e ética. Cultura de gerenciamento participativa. Cultura da organização favorável a inovação e criatividade; flexível e aberta a mudanças; e atenta as diferenças de cultura globais. Lassere (2003) e Vollmann (1996)
	Liderança	Visível comprometimento do corpo gerencial com estratégia da organização. Corpo gerencial com atuação global através de um modelo multidoméstico onde os executivos globais são relativamente poucos e sua maioria pertence a nacionalidade dominante ou no modelo global aonde existe um número alto de executivos globais movendo-se ao redor do mundo. Lassere (2003)
	Comunicação	Extensiva, comunicação <i>cross-funcional</i> , favorecendo constante feedback em relação aos objetivos estratégicos e medidas de resultado.

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável
		Comunicação deve ser global com atenção aos aspectos culturais de cada país. Lassere (2003)
Tecnologia <i>Hard</i>	Tecnologia de Informação	Compreensiva, integrada, sistemas de informação " <i>real-time</i> " (<i>hardware</i> e <i>software</i>), com acesso amplo a todos os níveis decisórios.
Tecnologia <i>Soft</i>	Metodologias e Técnicas Específicas	Gestão de processo <i>cross-funcional</i> orientado ao cliente (documentação de processos de suporte, controle e melhoria contínua de técnicas, incluindo PDCA).
		Metodologia de medição de resultado no nível global, operacional, individual e grupo, que inclui dimensões quantitativas e qualitativas de maneira balanceada, por liderança estilo <i>coach</i> e gerenciamento participativo, baseados em fatos.
	Inovação	Treinamento, programas e incentivos para desenvolver novos produtos/soluções.
		Programas, treinamento, estrutura para o gerenciamento do conhecimento explícito e tácito através das unidades globais. Esse gerenciamento pode ser feito através do processo de transferência das melhores práticas ou através do modelo metanacional com práticas de Centros de competências, programas de expatriados, práticas de impatriação e portais de colaboração. Lassere (2003)
Pessoas	Talentos	Experiência, habilidades, conhecimento e potencial para adquirir as necessárias competências para aplicação de novas metodologias e práticas, incluindo resolução de problemas, melhoria nos processos e medida equilibrada nas dimensões qualitativas e quantitativas relevantes.
	Habilidades	
	Competências	Habilidades e competências para o gerenciamento global incluindo um forte conhecimento de negócios; habilidade de respeitar e lidar com diferenças culturais; uma boa gestão de conflitos, habilidade de balancear objetivos globais e locais e flexibilidade de se movimentar de acordo com a necessidade da empresa. Lassere (2003)
		Competências para identificar e gerenciar as mudanças de discontinuidades e expectativas. Vollmann (1996)

No modelo SNA, o que está em evidência é a rede formada a partir de uma empresa focal (rede egocêntrica). As ligações entre os atores estratégicos se dão por meio de alianças de diferentes tipos e o entendimento dos laços entre os parceiros leva ao entendimento da empresa focal e sua participação numa rede mais ampla.

Dessa forma, tendo por base os modelos GI e SNA, a análise estratégica na presente pesquisa envolveu os seguintes passos, conforme proposto por Macedo-Soares (2000, 2002), com algumas adaptações:

1. Identificação dos fatores macroambientais incluindo o nível internacional/global e dos atores estratégicos da rede de valor das empresas, avaliando as oportunidades e ameaças, reais e potenciais existentes e suas implicações estratégicas. Os construtos de Porter (1980) e Austin (1990), complementados por Bradenburger & Nalebuff (1997) foram utilizados para essa avaliação. Note-se que, como os fatores macroambientais e estratégicos da indústria (atores) são comuns às três empresas, foi feita uma análise pertinente às três, de acordo com esse primeiro passo, antes de conduzir a análise específica de cada uma das empresas, conforme os passos seguintes.
2. Caracterização da estratégia das empresas, quer seja explícita ou implícita. Os construtos de Fahey & Randall (1998), as estratégias genéricas de diferenciação de Mintzberg (1998) e as estratégias globais para atuação além das fronteiras de Lassere (2003) foram utilizadas para esta caracterização.
3. Identificação dos fatores organizacionais das empresas e de suas implicações estratégicas, no sentido de constituírem forças e fraquezas, reais e potenciais. Para tal foram utilizados os construtos do modelo GI de Macedo-Soares (2000) e de Vollmann (1996), acrescentando construtos de gestão da mudança estratégica também de Vollmann (1996) e de gestão global de Lassere (2003).
4. Identificação e classificação das alianças estratégicas e de laços importantes entre os participantes das redes de valor das empresas, segundo tipologia adaptada de Macedo-Soares & Tauhata (2002).
5. Identificação das características relacionais da ego-rede das empresas segundo os construtos do modelo SNA de Macedo-Soares (2002), identificando-as tanto no nível da empresa quanto da indústria.
6. Avaliação do desempenho das empresas.

7. Avaliação da adequação estratégica, ou seja, verificação, à luz dos indicadores de desempenho das empresas, da capacidade de suas estratégias atuais, declaradas ou não, de maximizar as forças e minimizar as suas fraquezas, tanto organizacionais quanto relacionais, explorando, assim, as oportunidades e reduzindo as ameaças constituídas pelos atores estratégicos, pelos fatores macroambientais e relacionais.
8. Sugestão de ajustes na estratégia das empresas, caso necessário, com o objetivo de sustentar a vantagem competitiva no contexto da gestão de mudança e globalização, baseados nos resultados da avaliação estratégica.

A seguir, apresentam-se os construtos utilizados para a análise das características da rede que competem à análise das suas implicações estratégicas.

São utilizadas três dimensões no estudo das redes de relacionamento: sua composição, estrutura e tipo de laço. Adiciona-se, para a análise no nível da empresa, a dimensão de gerenciamento da rede proposta por Gulati et al. (2000), conforme apresentado nos quadros abaixo:

- Estrutura da Rede – representa o padrão geral de relacionamentos em que a empresa ou a indústria focal está inserida, tais como: escopo e densidade; posição e centralidade na rede; equivalência estrutural etc.
- Composição da Rede – identifica as características dos componentes da rede - identidade, status, acesso a recursos e outros aspectos da indústria focal e de seus parceiros. É importante para a identificação das fronteiras e amplitude da rede.
- Tipo de Laço – considerado como a força da conexão e natureza do laço, tanto dentro da indústria quanto através de fornecedores e clientes. Os laços podem ser favoráveis caso funcionem como barreiras de entrada a indústria.
- Gerenciamento da Rede – Envolve a coordenação das redes e alianças, e a gestão da evolução destas, enfatizando a administração da mudança. Os construtos relacionados são: o uso de mecanismos de governança, desenvolvimento de rotinas para compartilhamento de conhecimento entre

empresas, realização de investimentos focados nos relacionamentos da rede, condução das mudanças na parceria a partir do acompanhamento da sua evolução, administração das expectativas dos parceiros, capacidade de formação de alianças, experiência com alianças (Gulati et al., 2000).

Gulati et al. (2000) reforçam que o desenvolvimento da confiança entre as empresas é importante, especificamente no que se refere à credibilidade quanto à exploração de suas vulnerabilidades pelo parceiro. Desta forma os controles hierárquicos formais podem ser dispensados, tornando a coordenação da aliança menos onerosa.

Segundo os autores, cada uma dessas características pode constituir-se em uma força ou uma fraqueza. Os recursos únicos, valiosos e inimitáveis sob a forma de capital social e informacional proporcionado pela rede, constituem-se em forças. Os ativos indesejáveis que vêm atrelados ao relacionamento ou condições que criem obstáculos à sua implementação ou gestão constituem as fraquezas. No nível da indústria, as implicações da rede se apresentam como oportunidades e ameaças. Enquanto o acesso potencialmente mais fácil aos recursos valiosos dos membros da rede constitui uma oportunidade óbvia, o aspecto “*lock-in*” de certos relacionamentos cria um limitante – por “não permitir estabelecer parcerias” com outras empresas mais produtivas, muitas vezes provenientes de acordos de exclusividade ou o custo de troca de parceria ser bastante elevado (GULATI et al., 2000).

O **Quadro 2-5**, o **Quadro 2-6** e o **Quadro 2-7**, apresentam os construtos e indicadores relacionados para a análise da dimensão relacional no nível da empresa e o **Quadro 2-8** no nível da indústria.

Quadro 0-5 Construtos no nível da Empresa (Macedo-Soares, 2002)

Dimensão	Construtos	Indicadores	Forças	Fraquezas
1. Estrutura de Rede	1.1 Escopo Extensão da Rede, números de nós, atores, geografia	1.2 a) amplo / estreita b) abundante / poucos c) Global / local	1.2 & 1.3 Nós amplos, centralização alta e atuação em espaços geograficos amplos geram preocupação para as empresas (Zaheer & Zaheer 1997)	1.3 Localização similar na rede mais larga é uma fraquesa potencial devido ao aumento de competição (Gulati et al. 2000)
	1.2 Posição e Centralidade na rede Posição relativa aos outros na rede; participação em grande numeros de nós com outros membros	1.3 a) Central / periférico b) Alta / Baixa centralização c) Dissimilar / Similar posição na rede		
	1.3 Equivalencia Estrutura extensão das quais as empresas ocupam posições estruturais similares na rede, compartilhando os mesmos clientes, tendo nós similares)	1.6 Equivalência / Não Equivalência	1.6 Força na redução do comportamento oportunista quando nós pessoais entre agentes de relacionamentos equivalentes ajundam a fornecer informações estratégicas que de outra maneira não estariam disponíveis (Galaskiewicz & Zaheer 1999)	
	1.4 Proposta de Valor das principais alianças estratégicas globais Conceitos de Doz e Hamel	1.8 Co-opção / Co especialização / Aprendizado e Internalização		
2. Participantes da Rede	2.1 Identidade da firma focal	2.1 & 2.2 & 2.3 & 2.4 Forte / Fraco Sucesso / Fracasso (ranking)c		
	2.2 Status da Firma focal	Rico / Pobre em recursos distintos		

Quadro 0-6 Construtos no nível da Empresa (Macedo-Soares, 2002) - continuação

3. Modalidades dos Nós	3.1 Força das conexões	3.1 Forte / Fraco	3.1 Nós fortes podem contribuir para uma positiva relação de parceria não imitável o que pode levar a uma vantagem competitiva (Dyer and Nobeoka, 2000)	3.1 & 3.2 Nós forte também pode ser visto como fraquesas quando eles prendem a empresa em relacionamento improdutivo. De acordo com o tipo de produto do nó, essa modalidade pode ser uma força ou fraquesa (Gulati & Lawrence 1999)
	3.2 Natureza dos nós	3.2 Colaborativo / Oportunista Múltiplo / Simples	3.2 Confiança inerente aos nós colaborativos reduzem o custo de transação Múltiplos nós oferecem uma força potencial devido a grande diversidade que eles potencialmente geram.	

Quadro 0-7 Construtos no nível da Empresa (Macedo-Soares, 2002) – continuação

4. Gerenciamento da Aliança das Redes	4.1 Uso de mecanismos de governância	4.1 Adequado / Não adequado	4.1 & 4.2 & 4.3 & 4.4 A "capabilities" competência de formação de aliança pode ser um significativo recurso (força), devido aos desafios administrativos associados ao gerenciamento das redes de alianças (Dyer & Singh 1998)	4.1 Mecanismos de Governancia formal podem ser uma fraquesa potencial e o informal e de alto gestão uma força (Kale et al. 2000)
	4.2 Desenvolvimento de troca de conhecimento e compartilhamento de rotinas entre empresas	4.2 Alto / Baixo estágio de desenvolvimento		
	4.3 Fazendo investimentos específicos em relacionamento	4.3 Adequada quantidade		
	4.4 Desenvolvimento de processos de gerenciamento de mudanças na rede e "capabilities" competências para gerenciar mudanças de expectativas e relacionamento de múltiplos parceiros	4.4 Alto / Baixo estágio de desenvolvimento		
	4.5 Experiência com múltiplas alianças	4.5 Duração e qualidade	4.5 Empresas com experiência em atuar em alianças tiram o melhor delas (Anand & Khanna 2000)	
	4.6 Processos e competencia no gerenciamento de conflitos de múltiplos parceiros	4.6 Integrativo / Unilateral / Ganha -perde	4.6 Resolução de problemas comuns contribui para a criação de um capital relacional e informal (Kale et al. 2000)	4.6 O uso de técnicas de resolução de conflitos destrutivas (dominação, coerção) são contra produtivos (Deutsch 1969 apud Kale et al. 2000)
	4.7 Ajuste dinâmico de múltiplos parceiros Desenvolvimento de competencias e processos que assegurem e sustentem esse ajuste	4.7 a) Alta / Baixa compatibilidade (operação, estratégia, cultura, estilo de gerenciamento, nacionalidade) b) Alta / Baixa Complementariedade		

Quadro 0-8 Construtos no nível da Indústria (Macedo-Soares, 2002)

Dimensão	Construtos	Indicadores	Oportunidades	Ameças
1. Estrutura de Rede	1.1 Densidade Proporção de Observadas / máximo de nós possíveis dentro da industria	1.1 Alta / Baixa	1.1 Alta densidade da industria focal é uma oportunidade de altos retornos e redução das ameaças de entrada (Scherer & Ross 1990; Eccles & Crane 1988; Baker & Faulkner 1991)	
	1.2 Escopo Extensão da Rede, números de nós, atores, geografia	1.2 a) amplo / estreita b) abundante / poucos c) Global / local	1.2 & 1.3 Escopo amplo e maior posição central fornece facil acesso a valiosas informações e recursos de outras industrias (Gulati et al. 2000)	
	1.3 Posição e Centralidade na rede	1.3 a) Central / periférico b) Alta / Baixa centralização		
	1.4 Buracos Estruturais parceiros da indústria são conectados somente através da industria focal	1.4 Muitos / Poucos	1.4 Muitos buracos são oportunidades na industria que podem ser explorados para um ganho extra de poder, controle e um lucro em potencial	
2. Participantes da Rede	2.1 Identidade da industrial focal ao altera-se	2.1 & 2.2	2.1 & 2.2 Oportunidade potencial quando existe parceria entre industrias de sucesso	Franca identidade e baixo status dos parceiros da industria pode gerar ameaças a lucratividade da industria focal
	2.2 Status da Industria focal ao alterar-se	Forte / Fraco		
	2.3 Acesso aos recursos da industria focal	2.3 Difícil / Fácil acesso aos recursos valiosos da industrial	2.3 Dificuldade de acesso aos recursos da industria focal podem ser uma oportunidade de bloquear novos entrantes (Gulati et al. 2000)	
3. Modalidades dos Nós	3.1 Força das conexões	3.1 Forte / Fraco	3.1 & 3.2 Fortes nós, quando colaborativos criam uma oportunidade de grande produtividade (Casumano 1985). Eles favorecem a coordenação de oligopólios (Galaskewicz and Zaheer, 1999). Collaborative ties across industries cand be opportunities in that they can reduce transaction costs	3.1 Coordenação de oligopólios podem gerar um bloqueio interno, ameaça inerente ao comportamento oligopolístico
	3.2 Natureza dos nós	3.2 Colaborativo / Oportunista Multiplo / Simples		3.2 Dependendo da sua natureza as forças dos nós entre e através das industrias contiuem uma oportunidade ou uma ameaça

Neste capítulo, apresentaram-se os conceitos, pressupostos e metodologia de análise que embasam esta pesquisa, explicitando o ferramental de análise utilizado. No próximo capítulo, é apresentada a metodologia do levantamento dos dados, determinada a partir da escolha do ferramental aqui apresentado.

3 Metodologia

Neste capítulo, apresentamos as informações sobre o estudo feito, quanto ao tipo de pesquisa; sua classificação quanto aos meios e fins; os critérios para a seleção das empresas alvo e para a seleção dos sujeitos pesquisados; os procedimentos adotados para a coleta e tratamento de dados, finalizando com as limitações encontradas nos métodos.

3.1. Tipo de pesquisa

A linha epistemológica desta pesquisa pode ser considerada neopositivista, envolvendo análise de dados e fatos com ênfase em técnica e quantificação. Como paradigma orientador da pesquisa pode ser considerado, prioritariamente, o funcionalista. De fato, buscamos mensurar a realidade, estabelecendo relações de causa e efeito para a sua compreensão. Trabalhamos também com o paradigma interpretativo, que adota uma visão mais subjetiva da realidade, já que foram consideradas, na pesquisa, as percepções, as opiniões e outras contribuições de caráter mais qualitativo e subjetivo.

Com relação ao método que proporciona a base lógica da pesquisa, conforme caracterização proposta por Gil (2006), foi escolhido o indutivo, com o objetivo de chegarmos a conclusões prováveis por meio da indução. Atuamos a partir dos conhecimentos teóricos aplicados na análise de um número limitado de organizações, procurando investigar a estratégia e os processos de sua gestão nas empresas que atuam no mercado de telecomunicação no Brasil, como fornecedores de equipamento e *software* operacionais.

Quanto aos objetivos, ou fins, a pesquisa, segundo os critérios de classificação propostos por Gil (2002), pode ser definida como sendo do tipo descritiva. Seu objetivo principal é a descrição das características das estratégias das empresas líderes no fornecimento de equipamentos para o setor de telefonia móvel.

A pesquisa, sendo um pouco ousada, foi além da simples identificação da existência de relações entre as variáveis descritas e buscou determinar a natureza destas relações, tendo assim, um pequeno viés de uma pesquisa explicativa.

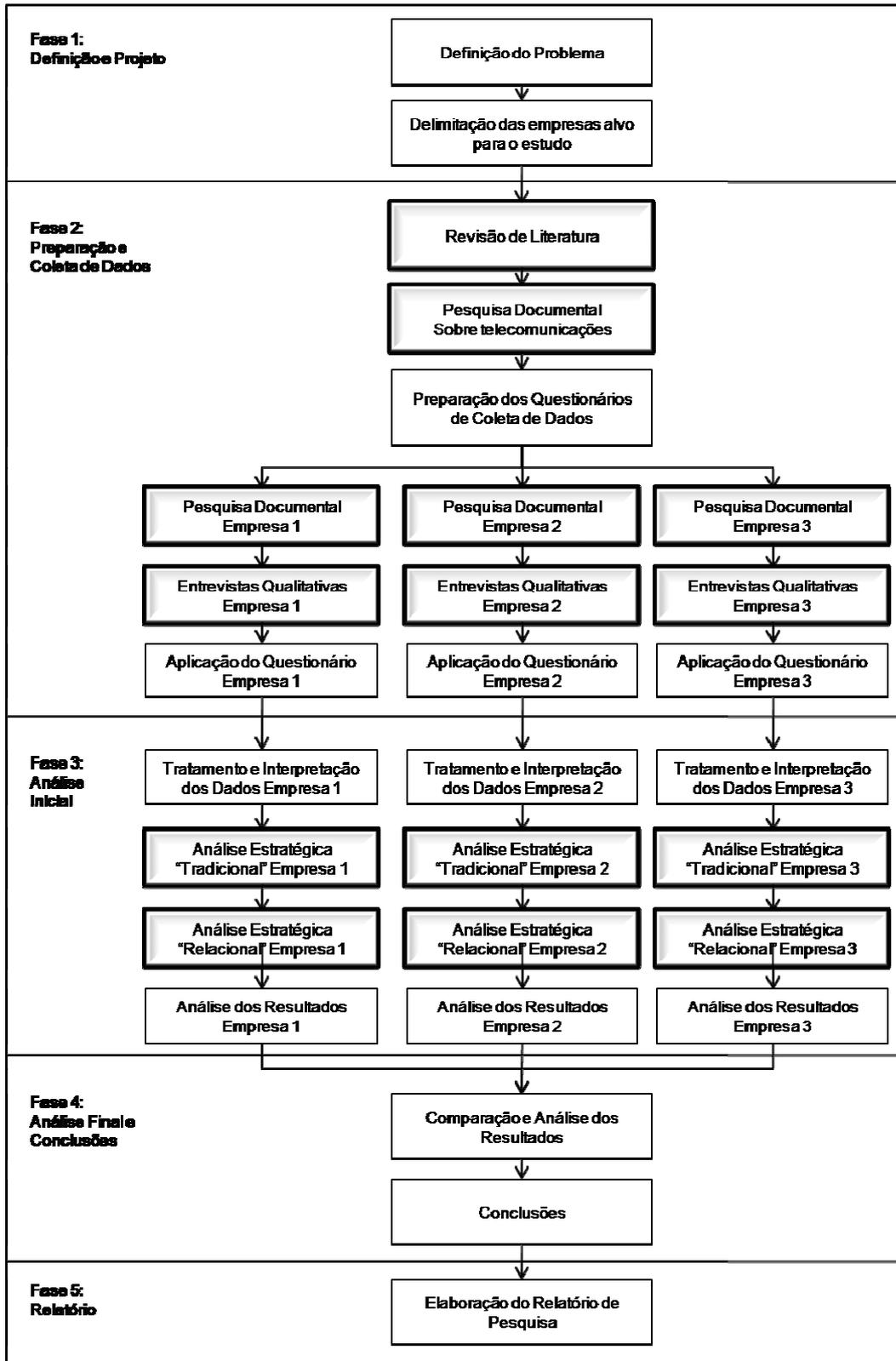
Quanto aos meios, também segundo a classificação tipológica de Gil (2002), trata-se essencialmente de um estudo de caso.

A pesquisa se deu através de um estudo de casos múltiplos holístico, segundo definição de Yin (2005, p.69). Foram feitos três miniestudos de casos com três empresas diferentes que atuam e são líderes no segmento de fornecimento de equipamentos de rede para o mercado de telefonia móvel. Utilizamos a lógica da replicação para reforçar os resultados encontrados e também encontrar os contrastes a esses resultados.

Especificamente, quanto à metodologia de estudo de caso, também de acordo com Yin (2005, p.113), foram utilizadas múltiplas fontes e meios de investigação: investigação documental e entrevistas. Toda a pesquisa telematizada, em que foram utilizados *sites* para a consulta e *download* de informações, está listada dentro da classificação: registro em arquivos. Adicionamos, a este estudo, um levantamento de percepções, do tipo *survey*, segundo classificação de Gil (2002), com as empresas foco de estudo, objetivando classificar a estratégia destas empresas à luz do modelo relacional.

Ao utilizar esse conjunto metodológico pretendeu-se superar as limitações de cada método individualmente.

Como orientação para a definição do roteiro de pesquisa, foi utilizado como base o método de estudo de caso publicado em Yin (2005), cuja fonte é Cosmo Corporation (Figura 3-1). Modificações foram feitas ao método para garantir um melhor alinhamento com o estudo. A seguir apresentamos o método já modificado e utilizado na pesquisa.



Fonte: COSMOS Corporation em Yin (2005) - modificado
 Figura 0-1 Método de estudo de caso - modificado

Segue abaixo o detalhamento de cada uma das etapas do método de pesquisa utilizado:

Fase 1: Definição e Projeto

- i.** Definição do problema da pesquisa: encontrar a pergunta de pesquisa.
- ii.** Definição das empresas alvo para o estudo:
 - O primeiro passo foi a seleção da indústria que apresentasse as características necessárias ao estudo: telecomunicações foi a indústria selecionada, mais precisamente o segmento de fornecedores de equipamentos de rede para telefonia móvel;
 - O segundo passo foi a seleção das empresas objeto dos estudos de caso, definindo-se a quantidade de informações necessárias e os limites de coleta de dados. As empresas selecionadas foram as líderes do mercado: NokiaSiemens Network, Ericsson e Cisco.

Fase 2: Preparação e Coleta de Dados

- i.** Revisão da literatura na área de estratégia, enfocando os temas mais relacionados à pesquisa: alianças estratégicas, gestão de mudança estratégica e globalização;
- ii.** Investigação documental/registro em arquivos sobre telecomunicações no mundo e no Brasil, tendo como objetivo caracterizar o ambiente no qual estão inseridas as empresas alvo do estudo;
- iii.** Elaboração da estrutura das entrevistas para os estudos de casos através do desenvolvimento de questionário, com o objetivo de validar os conceitos anteriores;
- iv.** Teste-piloto com o questionário para realização dos ajustes necessários. Os próximos itens foram feitos individualmente com cada uma das empresas do estudo.
- v.** Investigação documental/registro em arquivos sobre a estratégia das empresas dos estudos de caso: NokiaSiemens Network, Ericsson e Cisco. Foi usado, para orientar a investigação o arcabouço proposto nos

modelos GI e SNA que enfoca as competências tidas como distintivas ou essenciais;

- vi. Entrevistas qualitativas com executivos das empresas no Brasil ligados à estratégia e/ou gestão de alianças e com especialistas no mercado de telecomunicação;
- vii. Aplicação do questionário para capturar as percepções dos executivos locais sobre a gestão da estratégia identificada.

Fase 3: Análise Inicial

Nesta fase, cada empresa foi analisada separadamente à luz do referencial teórico apresentado, considerando as limitações dos métodos utilizados seguindo os passos abaixo:

- i. Tratamento e Interpretação dos dados telemáticos e das entrevistas qualitativas da Empresa;
- ii. Tratamento e Interpretação dos dados coletados no questionário da Empresa;
- iii. Análise Estratégica “Tradicional”;
- iv. Análise Estratégica “Relacional”;
- v. Análise dos Resultados da Empresa.

Fase 4: Análise Final e Conclusões

- i. Avaliação dos resultados dos estudos de casos conjuntamente através da análise dos casos cruzados, também utilizando o referencial teórico apresentado e evidenciando as relações entre os fenômenos estudados e as suposições e questionamentos iniciais;
- ii. Retomada ao problema central da pesquisa, verificando se os dados coletados são suficientes para responder às perguntas existentes no início desta pesquisa, atingindo assim o objetivo do trabalho dentro das limitações dos métodos adotados.

Fase 5: Relatório

- i. Apresentação resumida do que foi pesquisado e discutido nos itens anteriores, baseada nos dados coletados, analisados e interpretados;
- ii. Apresentação das contribuições da pesquisa, assim como suas limitações, além de sugestões para futuras pesquisas;
- iii. Elaboração do texto de dissertação de mestrado, apresentando todos os passos acima descritos;
- iv. Elaboração da apresentação da dissertação de mestrado para a sua defesa junto à banca avaliadora.

Com o objetivo de preservar a confidencialidade das informações, optou-se por: apresentar os resultados obtidos através de informações públicas, com as empresas identificadas, e os resultados obtidos através das pesquisas qualitativas e dos questionários, sem identificação das empresas.

3.2. Seleção de empresas

Como dito anteriormente, esta pesquisa utilizou o método de múltiplo estudo de caso para avaliar a estratégia das empresas do setor de telecomunicação, mais especificamente, dos fornecedores de equipamentos (*vendors*) para as operadoras de telefonia móvel.

As empresas selecionadas para os três miniestudos de caso foram a NokiaSiemens Network (NSN), a Ericsson e a Cisco.

Um dos critérios utilizados para a seleção dessas três empresas foi a posição de liderança no mercado: todas estão entre as quatro maiores empresas do setor no mundo. Além deste critério levou-se em consideração a atuação delas em redes estratégicas, com ou sem mudança acionária, os seus posicionamentos globais, assim como a facilidade de acesso aos seus executivos locais.

Observa-se que, apesar de a Cisco atuar com um portfólio de produtos diverso das outras duas empresas, ela foi incluída no estudo pelo seu crescimento significativo nos últimos anos, crescimento este gerado principalmente pelos serviços de dados móveis.

3.3. Seleção dos sujeitos

A pesquisa de campo utilizada foi composta por duas etapas. A primeira foi o levantamento de percepções dos executivos locais por meio da aplicação do questionário estruturado (tipo *survey*). Para essa etapa foram selecionados profissionais de cada uma das empresas, do nível executivo (vice-presidentes, diretores), gerencial e técnicos de diversas áreas da empresa ligados direta ou indiretamente na gestão da estratégia.

Os questionários foram enviados aos profissionais por meio eletrônico, juntamente com uma carta explicando o objetivo do estudo.

Na segunda etapa da pesquisa de campo, foram realizadas entrevistas complementares individuais com os executivos de cada uma das três empresas, responsáveis pela implantação, pelo desenvolvimento e pelo acompanhamento da estratégia local alinhada à estratégia global.

A amostra empregada no estudo foi não-probabilística (intencional), de acordo com o critério de tipicidade. Segundo Markoni & Lakatos (1990), esse tipo de amostra é utilizado quando o interesse da pesquisa está na opinião de um grupo de elementos da população e não sua representatividade.

A seguir apresenta-se por empresa a amostra utilizada na pesquisa.

NokiaSiemens Network (NSN)

- Quantidade de questionários enviados: 25
- Quantidade de questionários respondidos: 16
- Distribuição dos questionários respondidos por área e posição hierárquica

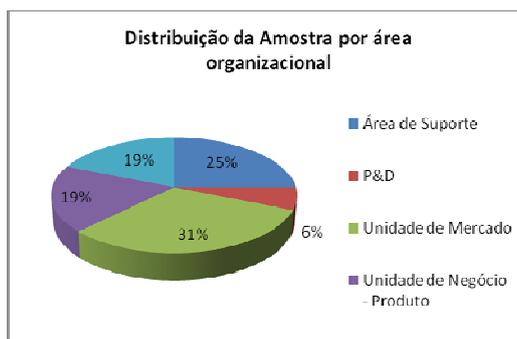


Gráfico 0-1 Distribuição da amostra da NSN Ericsson

- Quantidade de questionários enviados: 20
- Quantidade de questionários respondidos: 15
- Distribuição dos questionários respondidos por área e posição hierárquica.

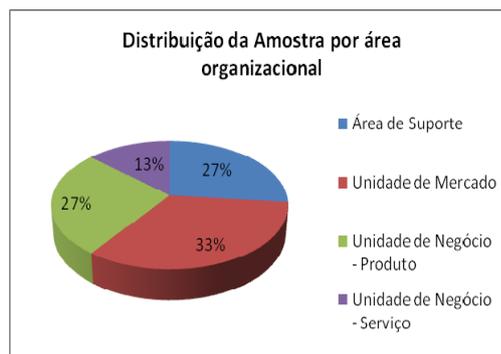
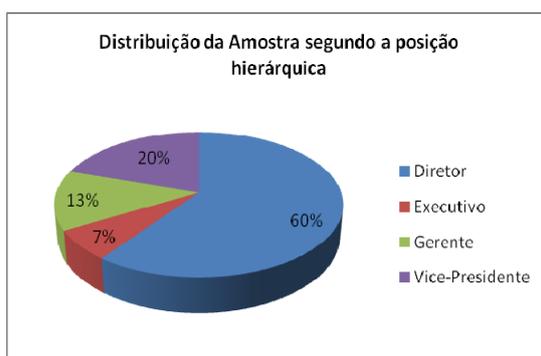


Gráfico 0-2 Distribuição da amostra da Ericsson Cisco

- Quantidade de questionários enviados: 33
- Quantidade de questionários respondidos: 12
- Distribuição dos questionários respondidos por área e posição hierárquica.

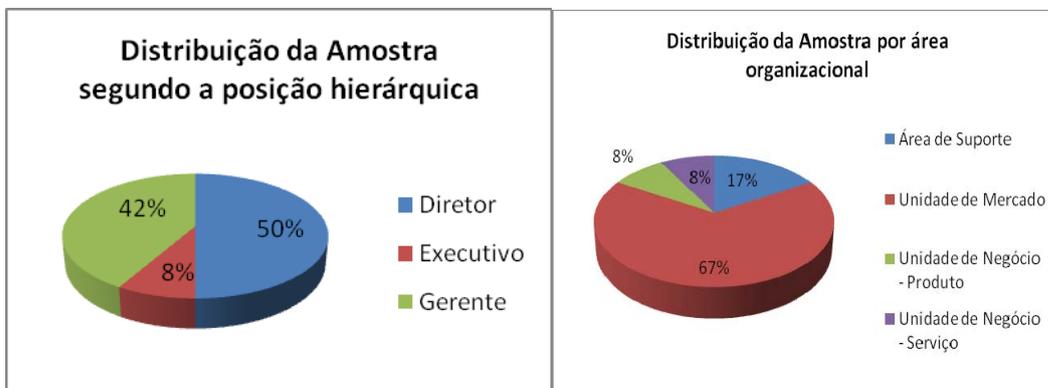


Gráfico 0-3 Distribuição da amostra da Cisco

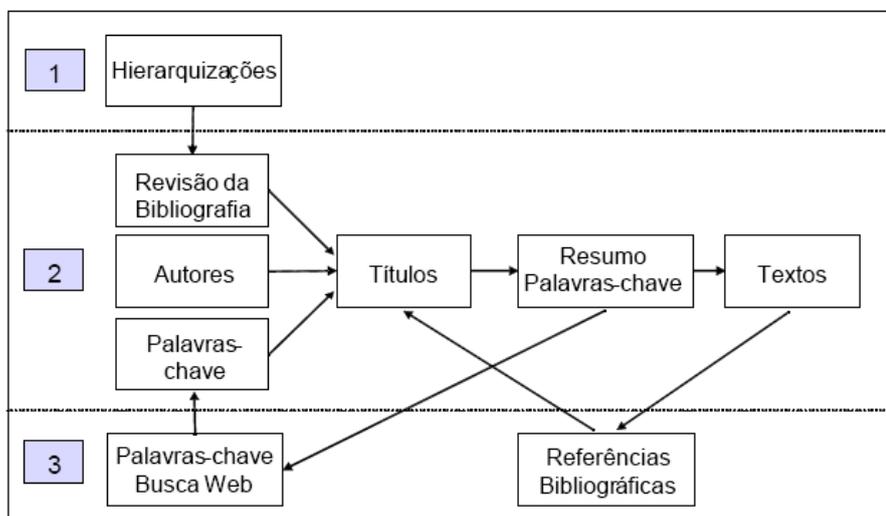
As entrevistas complementares ao questionário de levantamento de percepções foram com os principais executivos locais responsáveis pela gestão estratégica local e alinhamento com a estratégia global. Foram eles o *Head of Strategy & Business Development* da Nokia Siemens Networks, o *Marketing Strategy Director* da Ericsson e o *Business Development Director* da Cisco.

Conforme mencionado anteriormente, o estudo não se preocupou em selecionar uma população significativa considerando o total de funcionários no Brasil de cada uma das empresas. Isso não invalida os resultados obtidos, principalmente pela senioridade dos profissionais envolvidos na coleta dos dados (tanto no questionário como nas entrevistas complementares) e sua representatividade nos processos estratégicos e decisórios das empresas estudadas.

3.4. Fontes para a revisão de literatura

Na fase de revisão de literatura preliminar, foram feitas pesquisas em livros, estudos, revistas especializadas, jornais, teses, dissertações e artigos científicos focados em estratégia e no setor de telecomunicações.

Foi usado para a revisão de literatura o modelo apresentado por Villas (2003) juntamente com o método de hierarquização do trabalho realizado por Villas, M. V.; Macedo-Soares, T.D.L.v.A; Russo, G.M (2008).



Fonte: VILLAS, M. V.; MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A; RUSSO, G.M (2008)

Figura 0-2 Modelo de revisão de literatura

Com base no problema e subproblemas levantados, destacamos alguns temas que foram incluídos no trabalho de revisão de literatura. São eles:

- Estratégia;
- Gestão da mudança da estratégia;
- Redes / alianças estratégicas;
- Gestão;
- Desempenho;
- Implementação de estratégias;
- Telecomunicações.

Foi feita busca nos principais periódicos nacionais e internacionais sobre o tema, nas dissertações dos últimos cinco anos e nos *sites* relacionados ao setor de telecomunicações. Relacionamos abaixo alguns dos periódicos identificados:

Periódicos de Circulação Nacional

- RAE - Revista de Administração de Empresas
- RAUSP - Revista de Administração da USP
- O&S - Revista Organização e Sociedade
- RAC - Revista de Administração Contemporânea
- RAP - Revista de Administração Pública

Periódicos de Circulação Internacional

- Strategic Management Journal
- California Management Review
- European Journal of Marketing
- Harvard Business Review
- Journal of Business Research
- Journal of Academy of Marketing Science
- Journal of International Marketing
- Journal of Marketing
- Journal of International Business Studies
- The Journal of Business Strategy

Continuando o trabalho de revisão de literatura, no que tange às pesquisas realizadas no Brasil sobre estratégias no setor de telecomunicação, foi feito levantamento de teses e de dissertações nas principais universidades do país (PUC, Coppead, FGV, USP, UNICAMP, Fundação Dom Cabral) no período de 2000 a 2007.

3.5. Coleta de dados

Os dados da pesquisa foram coletados por meio de:

- Investigação documental e
- Levantamento de Percepções.

3.5.1. Investigação documental

A maior parte da coleta de dados em termos de registro em arquivos foi obtida pela pesquisa telematizada, onde consultas e *download* de arquivos foram obtidos em diversos *sites* corporativos relacionados ao setor de telecomunicações e das empresas envolvidas.

- *Website* corporativo (internacional e nacional) das empresas envolvidas no estudo: Nokia, NokiaSiemens Network, Ericsson, Cisco, Huawei.
- *Website* da Anatel, órgão regulador do mercado de telecomunicações no Brasil.
- *Website* Teleco, *site* especializado em informações do mercado de telecomunicações, composto por um grupo de profissionais da área de telecomunicações que tem, como objetivo, criar uma comunidade virtual de profissionais, estudantes e pessoas interessadas no aprendizado contínuo de tecnologia de telecomunicações na Internet.
- *Website* da Finep e do BNDES, *sites* do governo brasileiro que executam estudos sobre diversos setores da economia, inclusive o setor de telecomunicações.
- *Websites* Grupo Telecomvisions, Teletime News, Gartner Group, ITS – International Telecommunications Society, ITU – International Telecommunications Union: *sites* nacionais e internacionais especializados no setor de telecomunicação.

Para complementar a pesquisa de dados sobre as empresas e sobre o setor de telecomunicações, foram feitas consultas a bancos de dados e a publicações das instituições abaixo:

- Finep - Relatório Setorial – Finep – Pesquisadora Simone Galina (2005);
- BNDES - Relatório Setorial 13 – BNDES – Pesquisador Mauricio dos Santos Neves;

3.5.2.

Levantamento de percepções com auxílio de questionário

Para se obter levantamento de percepções sobre as alianças e redes de relacionamento e suas implicações estratégicas, foi elaborado levantamento de percepções com auxílio de questionário predominantemente estruturado. O formato da parte estruturada era da escala Likert de 1-5 de acordo com o grau de concordância com as afirmações feitas, variando de 1 – DC (Discordo Completamente) a 5 – CC (Concordo Completamente). A parte não estruturada continha perguntas abertas.

Esse levantamento foi desenvolvido com base nos construtos e indicadores do referencial teórico.

De acordo com Gil (2002), o instrumento de pesquisa deve ser pré-testado, a fim de assegurar a confiabilidade do questionário no que se refere às questões estruturadas. O questionário-teste e glossário, (este último foi criado para facilitar o entendimento da terminologia e auxiliar o correto preenchimento do questionário), se encontram nos anexos, respectivamente.

A metodologia adotada para o desenvolvimento do instrumento de pesquisa é a mesma utilizada por Macedo Soares & Neves (2000), Tavares (2002) e Tauhata (2002). Esta escolha se deve ao excelente desempenho obtido nos resultados alcançados nas pesquisas que a utilizaram. A **Figura 0-3** apresenta a metodologia descrita anteriormente.

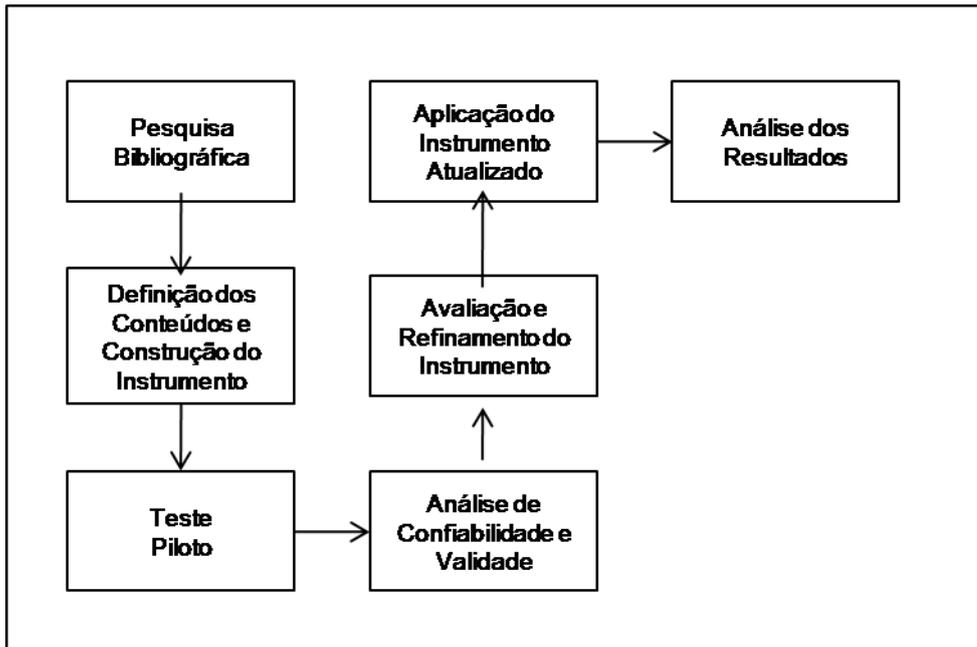


Figura 0-3 Metodologia para o desenvolvimento do instrumento de pesquisa

O questionário foi desenvolvido em três partes, abordando as dimensões-chave: (1) Estratégia da Empresa; (2) Participação da empresa em redes e alianças estratégicas; (3) Estrutura das Redes/Alianças.

3.5.3. Levantamento complementar de percepções com entrevistas

Foram realizadas entrevistas complementares com os principais executivos de estratégia de cada uma das empresas e com os principais responsáveis pela gestão de alianças estratégicas.

Para realizar esta etapa utilizou-se um roteiro desenvolvido a partir das questões dos questionários e das informações públicas obtidas de cada empresa.

O objetivo foi o de aprofundar questões mais complexas, relativas à gestão estratégica que não puderam ser entendidas na sua complexidade por meio do levantamento com questionário.

3.6. Tratamento e análise dos dados

Os dados obtidos por meio do levantamento tipo *survey* foram analisados inicialmente com o objetivo de encontrar inconsistências ou controvérsias, sendo essas corrigidas ou descartadas. Em seguida, trataram-se quantitativamente os resultados, sendo esses tabulados em planilhas Excel.

Os dados obtidos na pesquisa documental foram confrontados com as respostas ao questionário utilizado para captar as percepções dos executivos, e complementadas pelas entrevistas individuais com eles.

As entrevistas complementares, de caráter qualitativo, foram analisadas por meio de técnicas de análise de conteúdo (LAVILLE & DIONNE, 1999), visando a agregar valor às análises descritivas previamente realizadas (MORSE, 1994).

Em seguida, o conjunto dos resultados foi analisado à luz dos construtos do referencial teórico, considerando as limitações dos métodos.

3.7. Limitações inerentes aos métodos

As limitações metodológicas identificadas até o momento são as mesmas atribuídas à utilização do método de estudo de caso: a impossibilidade de generalização estatística.

Os resultados obtidos no estudo não puderam ser generalizados a todo o mercado de telecomunicações, tendo em vista a delimitação do próprio estudo e os métodos utilizados. Pretende-se, portanto, conhecer melhor as empresas líderes deste mercado dinâmico, suas estratégias, e através dos resultados obtidos, chegar a uma generalização analítica no que concerne ao tema: gestão de empresas em alianças/redes atuando num contexto global e de mudanças significativas..

A utilização do princípio de triangulação de métodos proposta por Yin (2005) e por Patton (1990, apud Yin (2005)), e a coleta de dados por diferentes meios e de diferentes fontes, permitiram amenizar as limitações inerentes a cada um dos métodos.

Ademais, ao estudar três minicase de empresas representativas, ao invés de apenas um, foram fornecidos subsídios bastante significativos para realizar uma generalização analítica.

Note que a escolha de apresentar parte dos resultados sem a identificação das empresas minimiza o risco de falta de veracidade no fornecimento de informações confidenciais.

No próximo capítulo são apresentados os resultados encontrados na pesquisa. Com base em levantamento documental foi mostrado o panorama da indústria de telecomunicações e mais especificamente o setor de fornecedores de equipamento de redes. Em seguida, são evidenciados os resultados de cada uma das três empresas estudadas, utilizando os conceitos, construtos e ferramental apresentado no capítulo dois.

4 Resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa. Na primeira parte fornecem-se informações sobre a indústria de telecomunicação, sua evolução histórica, situação atual e tendências futuras no Brasil e no mundo. Compreender o comportamento desta indústria foi fundamental para o desenvolvimento e análise do estudo e foi também importante para a análise dos resultados.

Na segunda parte descrevem-se as indústrias alvo da pesquisa com base nas informações públicas coletadas com vistas ao cumprimento do passo 1, descrito no capítulo 2. Em seguida, são apresentados os resultados da pesquisa realizada nas empresas escolhidas, de acordo com os passos intermediários 2 a 6 da análise estratégica adotada.

4.1. A indústria de telecomunicação

Telecomunicação, com seus instrumentos e benefícios, faz parte do nosso cotidiano – seja na simples ligação de voz da nossa casa, até o acesso a comunidades globais de troca de conhecimento através da internet.

Mergulhar na história e evolução desta indústria, tanto no mundo como no Brasil, é um dos primeiros passos para a apreciação dos resultados deste estudo.

A palavra comunicação, derivada da palavra latina *communicatio*, pode ser definida como o processo social de troca de informação que cobre a necessidade do homem do contato direto e do intercâmbio de conhecimento.

A palavra telecomunicação, comunicação adicionada de tele (=distância), foi criada por Édouard Estaunié em 1904 no seu livro *Traité Pratique de Telecommunication Electrique*, no qual ele define telecomunicação como troca de informação por meio de sinais elétricos (HUURDEMAN, 2003).

Por séculos, mensagens foram transportadas por mensageiros por diversos meios e formas. Com a chegada das telecomunicações, o transporte da mensagem passa a prescindir do mensageiro. Pode-se dizer então que o mensageiro foi trocado pelo telégrafo mecânico em 1794, por fios de cobre em 1837, por ondas magnéticas em 1896 e por fibra ótica em 1973.

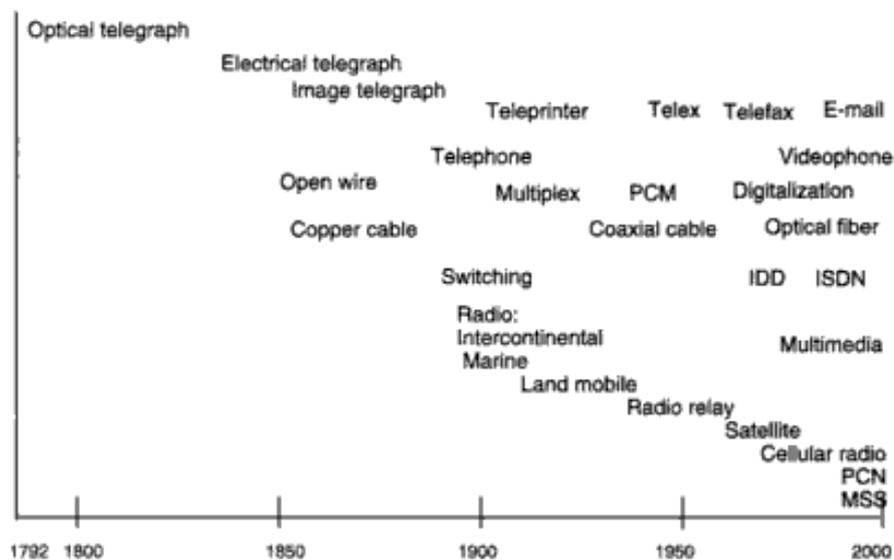
A *International Telecommunication Union* (ITU), principal agência das Nações Unidas para telecomunicações e tecnologia de informação, oficialmente reconheceu o termo telecomunicação em 1932 e a define como: “qualquer comunicação por telégrafo ou telefone de símbolo, sinais, escrita, imagem ou som de qualquer natureza, por fio, radio, ou outro sistema ou processo de sinalização elétrica ou visual”. Atualmente, a ITU define **telecomunicações** como: “*qualquer transmissão, emissão, ou recepção de símbolos, sinais, escrita, imagens e sons, ou inteligência de qualquer natureza por fio, radio, ou outro sistema eletromagnético*”.

A indústria de telecomunicação surgiu em 1794 com o telégrafo não elétrico inventado por Claude Chappe e em 1844 aconteceu a primeira demonstração pública do telégrafo elétrico de Morse. Ainda no século XIX, exatamente em 1876, foi patenteado por Alexander Graham Bell o primeiro telefone, quando ocorreu a primeira frase completamente transmitida através de transmissores de resistência variável.

A primeira inovação com o conceito de telefonia móvel surgiu em 1947, quando a empresa americana Bell Company desenvolveu um sistema que permitia a utilização de telefonia móvel dentro de uma determinada área utilizando o conceito de células, ou áreas de cobertura, de onde adveio o nome celular.

O primeiro celular surgiu quase 100 anos depois da invenção do telefone. Foi em 1973 que Martin Cooper, enquanto gerente da divisão de sistemas de comunicação da Motorola, gerou a primeira ligação em um telefone celular portátil para uso pessoal. Até então, a telefonia móvel estava associada aos dispositivos de comunicação instalados em veículos. O uso comercial da telefonia móvel pessoal aconteceu 10 anos depois, em 1983.

A **Figura 0-1** apresenta as inovações que surgiram no mercado de telecomunicações até o início deste século. A densidade de inovações nos últimos anos confirma o dinamismo desta indústria.



Fonte: Hurdeman (2003)

Figura 0-1 Cronologia de Telecomunicações

Passados 25 anos, é possível perceber como essa indústria mudou e cresceu. Estamos na 3ª geração de celulares e a 4ª já está em discussão. Existem mais de três bilhões de celulares hoje no mundo, que conectam negócios e pessoas não somente pela voz, mas com serviços de dados, vídeos e acesso a internet.

4.2. Estrutura e atores da indústria mundial de telecomunicações

Segundo relatório da Finep (2005), em termos gerais, a indústria de telecomunicações é composta por cinco principais “*players*”, que são completamente interligados:

- Fornecedores de equipamentos telefônicos tanto para redes de telefonia quanto para usuários finais; de equipamentos para transmissão de dados; de componentes de infra-estrutura (antenas, cabos, fios, etc.) e outros;
- Operadores de rede (telefonia) ou de serviços (internet, paging e trunking, TV, etc.);
- Governo e órgãos reguladores;

- Usuários, que não são passivos, ao contrário, influenciam na dinâmica da indústria e se dividem em clientes corporativos e pessoas físicas;
- Universidades e centros de pesquisa.

Para o nosso estudo, foram acrescentados ao diagrama "Interligação entre os *players* do setor de telecomunicações" os fornecedores de equipamentos telefônicos e os fornecedores de *software* de tarifação, conforme pôde ser verificado na Figura 1-1.

Também no relatório da Finep (2005), pode-se encontrar uma boa representação da cadeia de valor da indústria de telecomunicações — que foi desenvolvida por Davies et al. (2001), **Erro! Fonte de referência não encontrada.** No modelo apresentado por este autor, as atividades da indústria de telecomunicações são divididas em dois grupos principais que se completam: produtos e serviços. As empresas desta indústria trabalham com quatro tipos de atividades primárias:

- **manufatura** de componentes e de sub-sistemas;
- **integração** de sistemas;
- **operações e**
- **serviços** (esses dois últimos bastante interligados).

4.3. Telecomunicações no Brasil

A indústria de telecomunicações, no mundo e também no Brasil, passou por importantes transformações nas últimas cinco décadas: inovações tecnológicas; alteração nas estruturas organizacionais e mudança dos atores estratégicos da indústria assim como das relações entre eles.

Para melhor entender essa evolução no Brasil, é interessante resgatar um pouco da história deste setor. Baseado no setorial publicado pelo BNDES, essa história será apresentada em três períodos: 1952-71, 1972-96, 1997-2001 (setorial BNDES).

1952-71 – Crescimento desordenado e a institucionalização da ação governamental – Na década de 1950, devido à inexistência de diretrizes centralizadas em relação à exploração do serviço de telecomunicações, a situação

no Brasil era de uma estrutura pulverizada. Existiam aproximadamente mil companhias telefônicas que disponibilizavam cerca de um milhão de telefones para uma população de quase setenta milhões de habitantes, com grandes dificuldades operacionais e com baixo investimento para expansão. Os serviços prestados eram precários e sem interconexão entre eles.

Em termos tecnológicos, nesta década, a comunicação telefônica quase sempre se estabelecia com o auxílio de uma telefonista.

Na década de 1960, ocorreu a primeira ação governamental no setor com a Lei 4.117, que instituiu o Código Brasileiro de Telecomunicações. Por meio desta lei foi definido o plano para integrar as companhias num Sistema Nacional de Telecomunicações (SNT) e criada a política de telecomunicações e o sistema tarifário.

Em 1967 foi criado o Ministério de Comunicações com o objetivo de fiscalizar as várias concessionárias do setor. Portanto, a década de 1960 merece destaque, pois nela inicia a ação governamental do Brasil para organizar, fiscalizar, estatizar, centralizar e integrar o serviço prestado na indústria de telecomunicações.

1972-96 – Expansão da Telebrás e o esgotamento do modelo estatal – Na década de 1970, a evolução tecnológica, permitiu às operadoras ampliarem suas bases e começarem a obter os efeitos positivos dos ganhos de escala.

Em 1972, a Telebrás (Telecomunicações Brasileiras SA), foi criada através da Lei 5.792, como uma sociedade de economia mista, vinculada ao Ministério das Comunicações. Tinha a atribuição de planejar, implantar e operar o SNT.

A Telebrás foi criada para ser a grande prestadora estatal dos serviços de telecomunicações no país. Tinha como objetivo fornecer o serviço com qualidade e diversidade, garantindo quantidade de linhas suficientes para melhorar a penetração da comunicação no país. A forma organizacional com que a Telebrás implementou esse objetivo, foi a de instituir, em cada estado, uma empresa-pólo promovendo a incorporação das companhias telefônicas existentes por meio da aquisição de seus acervos ou de seus controles acionários. Foi um movimento de estatização do setor para ampliar os investimentos necessários, em busca da disponibilização de um melhor serviço de telecomunicação para a população brasileira.

Na indústria de equipamentos mundial, houve um fortalecimento dos fabricantes nacionais que vieram a dominar o setor na década de 1990. O Brasil, adotou a mesma política de incentivo à compra de equipamentos do CPqD (Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações) e de outras empresas nacionais.

Nos anos 1980, porém, as modificações no cenário político-econômico do país impactaram o ritmo acelerado de desenvolvimento do setor. Os reajustes de tarifas inferiores à inflação, a implantação dos subsídios cruzados nos produtos, restrições do governo federal ao uso do Fundo Nacional de Telecomunicações e o lucro operacional da Telebrás reduziram a capacidade de investimentos de longo prazo, levando à formação de uma grande demanda reprimida, dando sinais de esgotamento do modelo monopolista estatal.

Independente desse cenário político-econômico, em termos de inovação tecnológica, foi um período de grandes conquistas. Em 1985 e 1986, foram lançados os satélites de comunicações BrasilSat-I e BrasilSat-II e em 1987 começou a ser estudada a implantação da telefonia móvel, em tecnologia analógica AMSP (inaugurado em 1989).

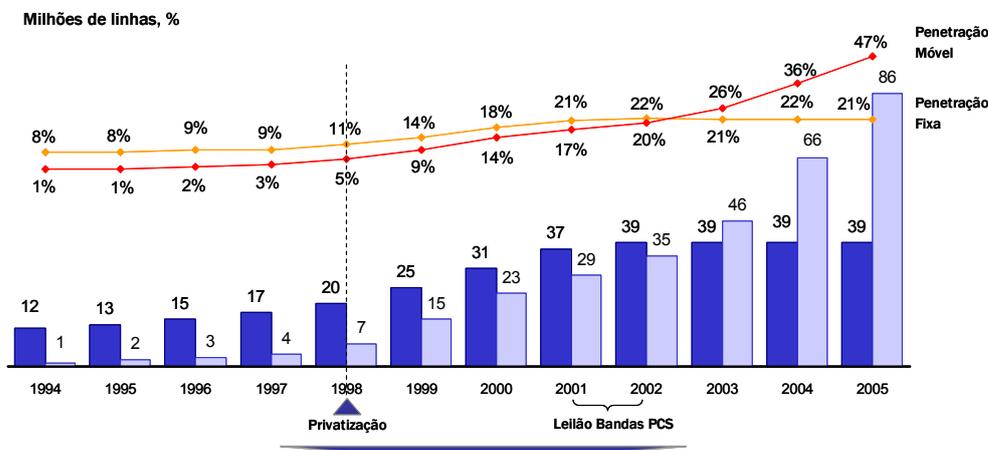
PERÍODO 1997-2001: A Implantação de um novo modelo visando à universalização, qualidade e competição - tendo em vista a situação precária do setor, em 1997 foi promulgada a Lei Geral de Telecomunicações. Nela, os entes privados se tornariam peças-chave na operação, sendo regidos por uma regulamentação estável e por uma agência nacional reguladora independente (ANATEL).

O objetivo desta reformulação foi retomar o crescimento e prover infraestrutura tecnológica moderna, de padrão internacional, garantindo assim competitividade e integração nacional no setor de telecomunicações.

Abaixo são listados os quatro grandes processos implementados pelo governo federal visando à reestruturação dos serviços (setorial BNDES):

- a implantação da telefonia móvel da banda B, em 1997, quando o território nacional foi dividido em dez áreas de concessão;
- a privatização do Sistema Telebrás, em 1998, quando a telefonia fixa ficou dividida em três áreas de concessão, a longa distância se concentrou numa só operadora e a telefonia móvel da banda A se repartiu entre dez áreas;
- a criação e concessão, em 1999, das empresas-espelhos de telefonia fixa e de longa distância; e
- a implantação da telefonia móvel nas bandas C, D e E, que formaram a segunda geração do segmento do país, denominada Serviço Móvel Pessoal (SMP).

Após a reestruturação do setor observa-se um crescimento exponencial do mercado de telecomunicação do Brasil, principalmente os serviços de telefonia móvel, como se pode observar pelo **Gráfico 0-1**.



- ▶ Após dobrar em tamanho nos anos seguintes à privatização (1998), a expansão das linhas fixas foi devido principalmente às metas de universalização das operadoras *Incumbent*
- ▶ As linhas móveis superaram as linhas fixas em 2003, continuam crescendo rapidamente e alcançaram 47% da população em Dezembro-2005 (49% em Junho-2006)

Fonte: ANATEL

Fonte: Anatel

Gráfico 0-1 Evolução do Mercado de Telecomunicação 1994 - 2005

Conforme pode ser observado na Figura 4-2 em relação à composição dos participantes do setor no mercado de telefonia móvel, em 1998 existia apenas a Telebrás; em 2001 existiam 19 operadoras; em 2005 existiam três empresas principais e duas regionais. Em 2007 a composição acionária da controladora da TIM (2ª operadora em participação de mercado), a Olímpia, passou da Pirelli para as mãos da Telefônica, controladora da Vivo (primeira operadora no Brasil).

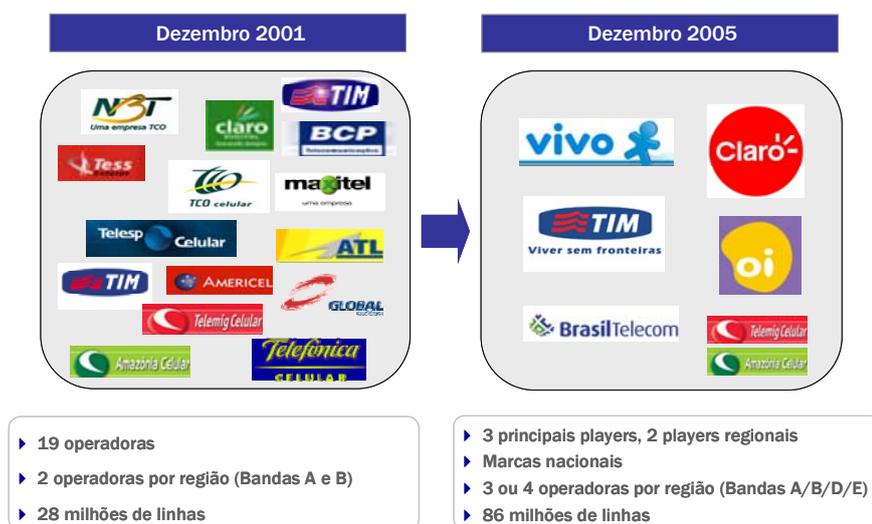


Figura 0-2 Organização das empresas no setor de telecomunicações 2001-2005

As mudanças na composição acionária das empresas de telefonia móvel tiveram destaques nas manchetes nos principais jornais do Brasil neste período, conforme mostrado abaixo:

(FOLHA ONLINE, 13/11/2006) - Incorporar BrT seria natural, diz Telemar

“O presidente da Telemar, Luiz Eduardo Falco, 45, diz que o mercado de telecomunicações passará por um processo de "consolidação" - de fusões e aquisições - e que sobreviverão três grandes empresas nesse mercado no Brasil, que serão plataformas de múltiplos serviços: telefonia celular, telefone fixo, acesso à internet em banda larga e TV por assinatura”.

“Para o executivo, dois sobreviventes estão definidos: a Telefônica e o grupo mexicano Telmex/América Móvil. A Telemar, segundo seu presidente, quer ser a terceira plataforma e deverá se unir futuramente à Brasil Telecom, concessionária de telefonia fixa com atuação em nove Estados e no Distrito Federal. Atualmente, a regulamentação impede a fusão de duas concessionárias, mas ele afirma que a queda da barreira é questão de tempo...”

(ESTADÃO.COM.BR, 18/07/2007) - Telecom Italia vende fatia na Brasil Telecom por US\$515 mil

“Os fundos de pensão Previ, Petros e Funcef assinaram nesta quarta-feira acordo de aquisição, por 515 milhões de dólares, dos 38 por cento que a Telecom Italia detém na Solpart, empresa controladora da Brasil Telecom Participações...”

(INFO ONLINE, 30/04/2007) - Telefónica compra controle da Telecom Italia

“O controle da Telecom Italia pertencerá ao grupo Telefónica, que anunciou a compra da empresa italiana. Desde fevereiro, o grupo Pirelli, controlador da Telecom, vem tentando vender sua participação na empresa italiana para concentrar-se em negócios de sua linha industrial. A Pirelli é a maior acionista da holding Olimpia, grupo de investimentos que, entre outros ativos, possui o controle da Telecom Italia... Em comunicado em seu *site*, a Pirelli informa que o grupo vencedor foi a Telefónica. Os espanhóis obtiveram apoio dos bancos italianos Assicurazioni Generali SpA, Intesa San Paolo SpA, Mediobanca SpA e Sintonia SA... O negócio terá implicações em vários países onde a Telecom Italia atua, inclusive no Brasil, onde o grupo é dono da operadora móvel TIM e tem participação na Brasil Telecom...”

Essas constantes mudanças na estrutura dos participantes da indústria de telecomunicações também são percebidas quando se analisam os fornecedores de equipamento de telecomunicações. Em 2006, ocorreram duas importantes mudanças entre os maiores deste segmento. Em junho de 2006 a Nokia e Siemens anunciaram a formação de uma joint venture (50%/50%) que recebeu a marca NokiaSiemens Networks e combinou os negócios de infra-estrutura de redes das duas empresas. Em dezembro de 2006, também a Alcatel e a Lucent concluíram o processo de fusão e passaram a ser oficialmente uma única empresa.

A **Tabela 0-1** apresenta a receita líquida mundial dos maiores fornecedores de equipamento de telecomunicação do mundo no período de 2001 a 2006. Dentre as empresas do setor destacam-se as líderes: Nokia, Motorola, Ericsson, Cisco e Alcatel. Apesar da liderança da Motorola no setor, ela não foi considerada no estudo por que o seu foco no Brasil é em aparelhos celulares (*handset*) e não em equipamentos de redes para serviços de telefonia móvel.

US\$ Bilhões	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nokia	28	28	32	36	41	54
Motorola	30	27	27	31	35	43
Cisco	22	19	19	22	25	28
Ericsson	22	15	15	18	19	26
NEC	17	13	15	17	17	ND
Siemens	21	19	19	22	15	17
Alcatel	23	15	14	15	16	ND
Nortel	19	11	10	10	11	ND
Lucent	21	12	8	9	9	-
Huawei	2	2	3	4	6	ND
Total	206	161	161	183	193	-

Nota: Receita em telecomunicações do fornecedor no ano fiscal adotado por ele: Cisco (Julho), Lucent e Siemens (Setembro), Nec (Março) e dezembro para os demais. São estimativas do Teleco as conversões para US\$ de valores reportados em outras moedas. A ZTE apresentou uma receita de US\$ 2,7 Bilhões em 2005.

Fonte: Teleco

Tabela 0-1 Receita Líquida dos maiores fornecedores de Telecom no mundo

4.4.

O setor de atuação dos fornecedores de equipamentos

Nesta seção, certos aspectos da indústria de telecomunicação foram aprofundados um pouco, analisando-se especificamente a atuação de seus *players*: o setor dos fornecedores de equipamentos, conforme objetivo da pesquisa.

Ao contrário das operadoras de serviço móvel, os fornecedores de equipamentos atuam neste mercado há muito tempo. Algumas das maiores empresas no setor possuem mais de 100 anos.

Este é um importante setor no contexto mundial. Segundo estimativa da Teleco, *site* brasileiro de informações de telecomunicação (www.teleco.com.br), o setor de equipamentos gerou em 2007 uma receita de mais de 230 bilhões de

dólares no mundo. A distribuição dessa receita pelas empresas participantes desse mercado pode ser vista na **Tabela 0-2**:

Receita Líquida Mundial em Telecomunicações (Anual)

Bilhões US\$	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	ΔAno
Nokia	29,0	27,7	27,6	32,2	35,8	40,9	54,3	70,6	30,0%
Siemens	19,3	21,5	18,6	18,7	22,0	14,6	17,3	-	-
Cisco	18,9	22,3	18,9	18,9	22,0	24,8	28,5	37,7	32,3%
Motorola	37,6	30,5	27,3	27,1	31,3	35,3	42,9	36,6	(14,7%)
Ericsson	28,3	19,7	13,9	16,0	22,0	22,9	34,3	27,7	(19,2%)
Alcatel	30,0	22,5	15,2	13,7	12,5	13,4	24,1	24,6	2,1%
Lucent	28,9	21,3	12,3	8,5	9,0	9,4	-	-	-
Nec	13,9	16,5	12,6	14,7	16,7	16,7	16,5	16,9	2,4%
Huawei	1,9	2,3	2,1	2,7	3,8	6,0	8,5	12,6	48,2%
Nortel	27,9	18,8	10,7	9,9	9,5	10,5	11,4	10,9	(4,4%)
Total	236	203	159	162	185	195	238	238	0%

Nota: Receita em telecomunicações do fornecedor no ano fiscal adotado por ele: Cisco (Julho), Lucent e Siemens (Setembro), Nec (Março) e dezembro para os demais. São estimativas do Teleco as conversões para US\$ de valores reportados em outras moedas. O IFRS é o padrão contábil de Nokia, Siemens, Ericsson e Alcatel para os resultados a partir de 2004.

Fonte: Teleco

Tabela 0-2 Receita Líquida Mundial em Telecomunicações

Uma das principais características desse mercado são as inovações tecnológicas. Estas, especificamente as mais recentes, produzem rupturas no comportamento da sociedade. Por exemplo: há vinte anos, seria imaginável acessar as informações do seu banco, a caminho de casa, através de um dispositivo que cabe no seu bolso?

Os pontos de ruptura também se refletem no resultado do setor. O pico de receita no início do século pode ser justificado pela expansão da telefonia móvel no mundo e o dos últimos anos pela expansão das redes de dados.

Em relação à forma de atuar no mercado, trata-se de um setor que sempre foi impulsionado pelo desenvolvimento de produto, talvez por ser muito voltado à tecnologia. A necessidade do mercado e o desejo do cliente muitas vezes foram despertados após a criação de produtos nos laboratórios de engenharia das empresas ou universidades. Mas isso vem mudando.

Um dos pontos observados ao longo da pesquisa foi essa movimentação: o setor está deixando de ser impulsionado pelo produto (*product-driven*) para ser dirigido a mercado (*market-driven*).

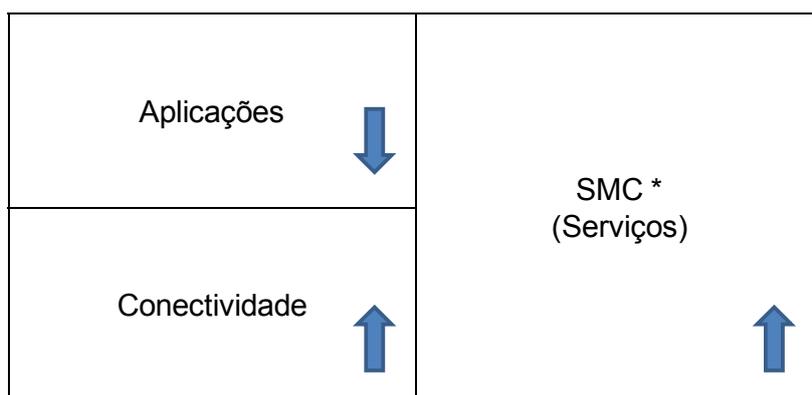
Segundo os executivos entrevistados, a venda dos equipamentos de redes continua sendo o principal negócio das empresas. Porém, a venda apenas dos

equipamentos não é mais suficiente para estabelecer um posicionamento estratégico que garanta um resultado sustentável em longo prazo. A tecnologia pode ser facilmente copiada, inclusive pelos “novos entrantes” chineses que estão se posicionando com estratégias de baixo preço (baixo custo). Este cenário faz com que as empresas busquem atuar em outros segmentos como o de conectividade e/ou de serviços.

A Figura 4-3 representa os segmentos do setor de equipamentos de telecomunicações segundo a visão dos seus executivos: segmento de aplicações, segmento de conectividade e segmento de serviços. O segmento de aplicações é o dos equipamentos de rede, dos produtos de tecnologia. É o segmento de origem dos fornecedores de equipamento de rede. O segmento de conectividade é o que está focado em garantir toda a infra-estrutura para a conexão das pessoas através da internet e extranet. O segmento de serviços é o aquele onde *software* e consultoria são adicionados aos equipamentos de rede como produto.

Observa-se que as setas em cada um dos quadrantes da Figura 4-3 representam a expectativa de evolução do setor na busca de resultado sustentável no longo prazo: uma queda da importância da venda isolada dos equipamentos de rede, que passam a ser consideradas “*commodities*” pela empresa e um crescimento dos segmentos de conectividade e de serviços.

Segmentos do setor de equipamentos de telecomunicações



* Service for Mobile Communication

Figura 0-3 Segmentos do setor de equipamentos de telecomunicações na visão dos executivos do setor

Essa movimentação indica que a indústria de telecomunicações, ou, pelo menos o setor de equipamentos, está ficando mais maduro e mais atento às necessidades e oportunidades do mercado. Kim & Mauborge (2005, p.78), no livro *A estratégia do oceano azul*, citaram a estratégia de ruptura de mercado da Cisco corroborando as percepções apresentadas acima:

“... A Cisco Systems criou um novo espaço no mercado por pensar através das tendências do tempo. Isto começou com uma decisiva e irreversível tendência que teve uma clara trajetória: o crescimento da demanda por troca de dados a uma alta velocidade... A demanda estava explodindo, o número de usuários de internet dobrava a cada cem dias... Os produtos Cisco (roteadores, chaves, e outros dispositivos de rede) foram desenhados para criar valor ao cliente, oferecendo rapidez na troca de dados em um ambiente de rede simples. Deste modo a iniciativa da Cisco é muito mais uma inovação de valor ao cliente do que uma inovação tecnológica...”

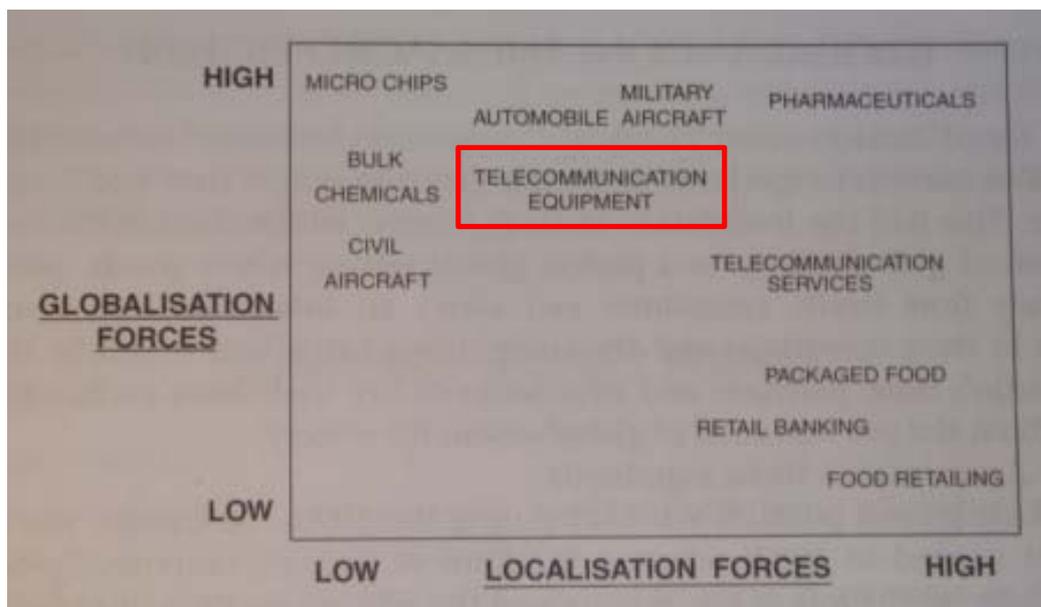
Outra característica interessante deste setor é a atuação global das empresas. Percebe-se que o movimento de internacionalização aparece bem no início da história das principais empresas.

A inferência de que o setor de equipamentos de telecomunicações é um setor global é sustentado por Lassere (2003). Segundo o autor, existem dois conjuntos de forças que modelam a estrutura competitiva da indústria: as globais e as locais. A combinação delas direciona a forma pela qual essa indústria se organizará globalmente.

Na Figura 4-4 de Prahalad & Doz (1987) são apresentadas diversas indústrias conforme a influência das forças globais e locais. A indústria de equipamentos de telecomunicações, como apresentada, possui uma alta influência da força global e uma influência de média para baixa das forças locais. Indústrias dominadas pelas forças globais possuem como foco a eficiência, a velocidade, a rentabilidade e o aprendizado. Já as dominadas pelas forças locais possuem como foco a flexibilidade, proximidade e respostas rápidas às necessidades locais.

A dominância da força global reforça o que foi comentado anteriormente sobre o fato de que o setor ainda é impulsionado pelo produto. Entretanto, à medida que ele se tornar mais voltado ao mercado se acredita que fique mais susceptível às forças locais.

É interessante observar que, apesar da correlação existente entre a indústria de equipamentos de telecomunicações e a indústria de serviços de telecomunicações, essa segunda tem uma dominância de forças locais, aonde flexibilidade, proximidade e respostas rápidas de mercado são prioritárias.



Fonte: Prahalad & Doz (1987)

Figura 0-4 Quadro Integração Global/ Resposta Local: negócios diferentes possuem diferentes necessidades competitivas

Em seguida são apresentados os resultados utilizando a metodologia descrita no Capítulo 3 desta dissertação e que evidenciam como todos estes aspectos afetam a indústria de telecomunicações, mais precisamente, o setor de equipamentos de rede e as empresa estudadas: NokiaSiemens Network, Ericsson e Cisco.

4.5.

Passo 1 – Ilmplicações estratégicas dos fatores macroambientais e estruturais e dos atores chave

A ordem dos passos para esse estudo foi alterada em relação à metodologia de Macedo-Soares (2002) para melhor suportar a análise de três empresas simultaneamente. Os resultados referentes ao Passo1 são iguais nos três casos analisados. Assim os resultados das análises da indústria são apresentados de forma consolidada ressaltando as diferenças entre as empresas. Primeiro

identificaram-se os componentes da Rede de Valor do setor de equipamentos de rede de telecomunicações móvel. O Quadro 4-1 apresenta os componentes principais desta rede de valor um exemplo desses componentes.

Componentes	Exemplos
Clientes	Operadoras de serviço de telefonia fixa e móvel; empresas de serviços de internet.
Fornecedores	Serviços terceirizados: manutenção, assistência técnica.
	Fornecedores de componentes mecânicos e eletrônicos dos equipamentos de rede.
"Complementors"	Aparelhos de telefonia, serviços de multimídia (dados, vídeo, fotos).
Substitutos	Voz e dados sobre IP (impacto indireto, substituto real dos seus clientes).
Entidades de classe	Sintel, Crea.
Entidades governamentais	Anatel, Ministério das Comunicações, Procon, Telebrasil, Abeprest, GSM World, ITU (International Telecommunication Union), TIA (Telecommunication Industry Association), TMForum.
Órgãos / fontes de financiamento	Mercado financeiro através de bancos comerciais e fundo de investimentos.

Quadro 0-1—Componentes do setor de equipamentos de rede de telecomunicações móvel.

As operadoras de serviço de telefonia móvel e de serviços de Internet destacam-se na rede de valor pela sua importância no setor, sendo as principais responsáveis por seu crescimento.

A seguir são identificadas e classificadas as contingências estratégicas, abordando-se os fatores políticos, econômicos, sócio-econômicos e culturais, bem como os atores estratégicos chaves da rede de valor das empresas do setor. Essa análise foi realizada sob três óticas: nível global, nível país e nível indústria/setor. Os resultados resumidos são apresentados no **Quadro 0-2**.

Quadro 0-2 Implicações Estratégicas dos fatores macroambientais externos à Indústria de Equipamentos de rede de telefonia móvel, nos diferentes níveis: global, país, indústria/setor.

FATORES	NÍVEL GLOBAL	NÍVEL PAÍS	NÍVEL INDÚSTRIA	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FATORES POLÍTICOS					
Regime Político	* A democracia é a ideologia dominante nos principais países.	* Vitória da oposição marca continuidade da democracia.	* As mudanças políticas, ocorridas no Brasil, não afetaram a indústria. * Boas relações diplomáticas com países emergentes no setor.	* A abertura política da China, maior mercado do mundo.	
Protecionismo	* China com uma política mais liberal pelo menos em relação ao comércio exterior.	* Privatização da indústria, com a venda de licenças GSM aumentando a oferta no setor. * Protecionismo em setores de serviços complementares como o de TV.	* Acordos entre empresas protegendo patentes de produtos desenvolvidos.	* A abertura da China, maior mercado do mundo. * Novas operadoras no Brasil, significando novos clientes para o setor. * Acordos de respeito a patentes de produtos de redes desenvolvidos protege de novos entrantes.	* Falta de definição da estrutura do mercado de multimídia no Brasil pode atrasar lançamento de serviços e produtos.
Órgãos Regulatórios		* Anatel, órgão regulador do setor passa a ser mais político do que técnico, com as mudanças políticas.			* Protecionismo de empresas nacionais e já estabelecidas no mercado.

FATORES	NÍVEL GLOBAL	NÍVEL PAÍS	NÍVEL INDÚSTRIA	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FATORES ECONÔMICOS					
Recursos Naturais			* Não é um recurso importante nessa indústria.		
Capitais	* Juros internacionais com tendência de queda nos principais mercados desenvolvidos EUA, União Européia e Inglaterra. * "Novas economias" com recursos.	* Reformulação no setor, com a privatização do setor e recente concessão de novas tecnologias e serviços incentiva a chegada de investidores internacionais.	* A indústria está vivendo um período de consolidação. * Os novos produtos e serviços de telecomunicação precisam de mais investimento do que o disponível nas operadoras atualmente. Os investimentos feitos no passado ainda não geraram o retorno esperado.	* Novas empresas prestadoras de serviços de telecomunicação no Brasil.	* Desaceleração da economia e retornos.
Cenário Macroeconômico	* Crises econômicas e baixa perspectiva de crescimento econômico mundial, principalmente nos países desenvolvidos. * Crescimento econômico de nações em desenvolvimento (Ex: China, Índia) * África com um crescimento insuficiente.	* Estabilidade econômica, com crescimento de demanda doméstica.	* Foco aumentado nos países periféricos que sentiram a crise com menores efeitos.	* Novas empresas prestadoras de serviços de telecomunicação no Brasil. * Demanda crescente por serviços de telecomunicações em países em desenvolvimento como a China, Índia e Brasil. * Maior atratividade dos BRICS frente ao cenário desfavorável nos países mais desenvolvidos.	* Eventual incapacidade da política e economia brasileira mitigar os efeitos da crise global.

FATORES	NÍVEL GLOBAL	NÍVEL PAÍS	NÍVEL INDÚSTRIA	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Infra-estrutura	* Investimento em infra-estrutura nos países em desenvolvimento e em países pobres.			* Crescimento de demanda, principalmente para serviços móveis e de acesso a banda larga.	
Tecnologia	* Padrões são estabelecidos no nível global garantindo a interoperabilidade dos serviços. * Não há previsão de novas rupturas tecnológicas nos serviços de telecomunicação.		* Ausência de banda larga ou baixa velocidade nas redes de telecomunicações em vários pontos do mundo, tem sido gargalo para o desenvolvimento de novos produtos. * Necessidade de convergência de serviços, fixo e móvel, voz, dado e multimídia.	* Necessidade de soluções completas de convergência.	* Sem novas rupturas tecnológicas o setor precisa criar novas oportunidades de negócios com estratégias diferentes.
Mão-de-obra	* Mão de obra especializada, com oportunidades globais sem fronteiras.	* Melhoria (ainda que lenta) da qualificação da mão de obra		* Mão de obra global especializada à disposição.	* Possibilidade de alto <i>turnover</i> de mão de obra especializada.
SOCIAIS E CULTURAIS					
Sociais e Culturais	* Preocupação com a inclusão digital através de acesso a banda larga. * Maior conscientização do papel social da empresa.		* Preocupação com a inclusão digital através de acesso à banda larga.	* Oportunidade de aumento de vendas de produtos, para disponibilizar serviço de telecomunicações a novos locais, aumentando a penetração do serviço.	* Baixa renda em grande parte da população. * Baixo nível de escolaridade em grande parte da população.

Quadro 0-3 Atores e Papéis no setor de Fornecedores de Equipamentos de Rede de Telefonia Móvel, suas caracterizações e as ameaças e oportunidades representadas às empresas

Atores e Papéis	Caracterizações	Oportunidades		Ameaças	
		Real	Potencial	Real	Potencial
Novos Entrantes					
- Economias de escala	Equipamentos de rede são vistos pela indústria quase como commodities. Novos entrantes são empresas chinesas que apresentam custos baixos.			X	
- diferenciação de produto	Em soluções <i>end-to-end</i> é um diferencial.	X			
- vantagens de custo independente de escala					
. Propriedade tecnológica	Domínio tecnológico.		X		
. Know-how	Know-how específico.	X			
. Localização geográfica	Oportunidade de novos negócios na Ásia e na Índia.			X	
. Vantagens de custo advindas de curva de aprendizado	Indústria em transformação: novos produtores, novas tecnologia, novos mercados.	X			
- regulação governamental à entrada	Média.				X
- requerimentos de capital	Necessidade de investimento alto; risco muito alto.	X			
- custos de mudança dos consumidores	Os custos da mudança das soluções de rede são altos.	X			
- acesso a canais de distribuição	Desenvolvimento de parceiros locais é necessário.	X			
Rivais					
- quantidade de rivais	Elevada.			X	
- caracterização dos rivais	Extremamente competitivo; <i>players</i> globais.			X	
- velocidade de crescimento da indústria	Alta - crescimento acelerado.	X			
- características de diferenciação do produto ou custos de mudança	Elevada - principalmente em soluções <i>end-to-end</i> .	X			
- intensidade incremental do aumento da capacidade	Moderado - países em desenvolvimento e soluções para a base da pirâmide gerarão novas demandas.		X		
- diversidade de comportamento dos rivais	A posição dos grandes <i>players</i> está começando a se diferenciar com o aumento do escopo do setor: de equipamentos para soluções.				X

Atores e Papéis	Caracterizações	Oportunidades		Ameaças	
		Real	Potencial	Real	Potencial
- intensidade do comprometimento estratégico	Elevado.	X			
- intensidade das barreiras de saída	Alta - devido a grandes investimentos e parcerias com os clientes.			X	
Fornecedores					
- grau de concentração dos fornecedores	Moderada.		X		
- existência de substitutos aos insumos	Moderada.		X		
- diferenciação do insumo	Baixa.	X			
- capacidade de integração para frente dos fornecedores	Alta.	X			
Cientes					
- grau de concentração	Média - as operadoras não são grandes <i>players</i> globais; existe pulverização.	X			
- participação do produto nos custos dos clientes	Alta - o investimento e os custos de manutenção da rede de serviços são muito altos.			X	
- intensidade dos lucros	Moderada - principalmente nos países em desenvolvimento e nas soluções para a base da pirâmide.			X	
- importância do produto para a qualidade final do produto/serviço oferecido	Alta - os serviços dos clientes está relacionado a qualidade da rede.	X			
- volume de informação detido pelo cliente	Alta.	X			
Substitutos					
- Inovações alternativas de comunicação	Moderado.				X
Complementares					
- complementaridade das competências	Alta.	X			
- intensidade da aliança	Alta.	X			

4.6. NokiaSiemens Network - NSN

4.6.1. A empresa

A NokiaSiemens Network (NSN) iniciou suas operações em 1º de abril de 2007, fruto da fusão entre a Nokia e a Siemens, duas empresas líderes no setor de equipamento de telecom, com mais de cem anos de existência. Ambas, para a criação desta nova empresa, contribuíram com suas unidades de rede e os respectivos ativos, cada uma com 50% de participação.

Em certo sentido, essa fusão pode ser considerada uma aliança estratégica global entre duas empresas concorrentes, na busca de uma vantagem competitiva frente ao novo momento do mercado. Possuindo escala e tamanho globais, a nova empresa passou a ser muito bem posicionada, liderando o mercado por meio do desenvolvimento de produtos e serviços inovadores com custos/benefícios competitivos. São apresentados abaixo, depoimentos dos principais executivos das duas empresas em um *press release* publicado antes do início das operações, que ilustram as expectativas de atuação desta nova empresa.

“No mercado de telecomunicações, em processo de consolidação, a NokiaSiemens Networks oferecerá aos seus clientes soluções econômicas e avançadas que otimizarão suas necessidades com relação à convergência.”
(Olli-Pekka Kallasvuo - executivo-chefe da Nokia em 2007)

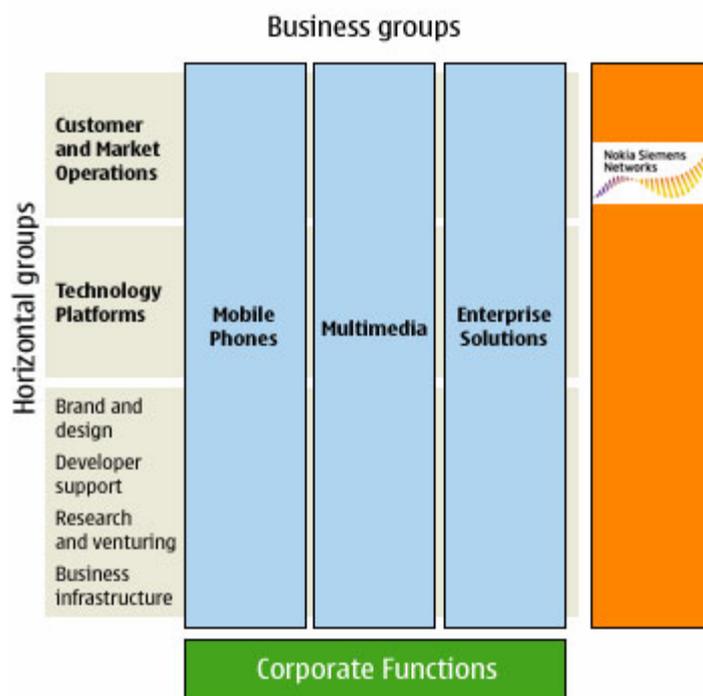
Klaus Kleinfeld, presidente e executivo-chefe da Siemens AG em 2007, compartilha dessa visão.

“Com o lançamento da Nokia Siemens Networks, um forte líder com excelente potencial de crescimento está entrando no mercado de telecomunicações. Com essa associação, reforçamos muito nossa posição de mercado, criando valor sustentável”.

Em termos de finalidade e criação de valor, conforme tipologia de Doz & Hamel (1998), a aliança global da NSN, pode ser classificada como uma aliança de co-especialização. As duas empresas possuem recursos complementares que juntos, agregam mais valor aos clientes. Enquanto a Nokia é reconhecida por sua

eficiente e rápida abordagem de negócio, a Siemens é renomada por sua competência na gestão de projetos e por estarem presentes em um grande número de países. Ambas possuem presença global e tradição em inovação.

Os resultados financeiros da NokiaSiemens Network são consolidados dentro dos resultados da Nokia. Na **Figura 0-5**, sua estrutura organizacional é representada como mais uma unidade de negócio da Nokia.



Fonte: *Site Nokia*

Figura 0-5 Estrutura organizacional da Nokia

A Nokia é a líder de mercado em receita líquida com US\$ 51 bilhões em 2007. Sua liderança se deve principalmente à sua atuação no mercado de aparelhos de telefonia celular que representa 49% da sua receita líquida. Todavia, a NokiaSiemens está em quarto lugar ao se analisar o resultado do setor excluindo o mercado de aparelhos de telefonia celular. Apesar da tendência de crescimento da sua receita, a Nokia Siemens ainda apresentou prejuízo em 2007, o seu primeiro ano de operação.

4.6.2. Análise de adequação estratégica

Em seguida serão apresentados os resultados do estudo de caso da NSN, utilizando a metodologia de análise estratégica descrita no capítulo 2, focando nos passos 2 a 6.

4.6.2.1. Passo 2 – Caracterização da estratégia da NokiaSiemens Network

Com base na pesquisa documental, considerando a tipologia de Mintzberg (1998) e os construtos de Fahey & Randall (1998) adotados, a estratégia da NokiaSiemens pode ser considerada como sendo de diferenciação principalmente por imagem, mas também por qualidade. Trata-se da primeira, quando se refere à fusão de duas empresas líderes propondo-se a ser referência em competências técnicas e proximidade do mercado; da segunda quando agrega a seus equipamentos, soluções de ponto a ponto e suporte à gestão de redes.

De acordo com as respostas encontradas no levantamento de percepções por meio dos questionários respondidos (**Gráfico 0-2**), 44% dos executivos afirmaram que a estratégia da NokiaSiemens está baseada na qualidade dos seus produtos e dos seus serviços e 37% responderam que é baseada na imagem e na marca que a empresa possui no mercado. Outros 19% acharam que a estratégia da empresa é baseada no seu suporte. Coerente com as informações públicas da empresa, a grande maioria dos executivos brasileiros, 81%, reconhecem localmente a estratégia global divulgada pela NokiaSiemens.

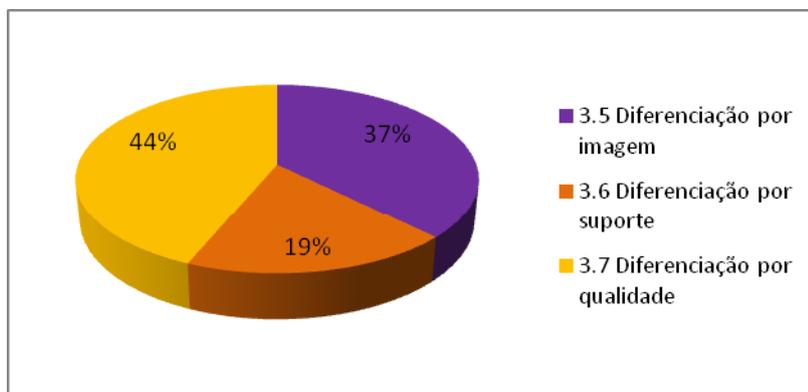


Gráfico 0-2 Estratégia da Empresa – questionário questão 3

Para aprofundar o conteúdo da estratégia investigou-se seu escopo, postura competitiva e processo estratégico.

- a) Com relação ao escopo de produto, a investigação documental verificou que este diz respeito a especialistas em soluções “end-to-end” para comunicações. O seu portfolio de produtos e serviços está dividido em: Unified core & charging; aparelhos; operações; soluções eficientes; serviços; internet e multimídia e banda larga.

Cada um destes grupos e serviços engloba:

- VoIP, mensagens, IMS;
- Aparelhos customizados para celular, TV, multimídia;
- Operações de visibilidade *real time*; gerenciamento de processo;
- Soluções eficientes de otimização e modernização;
- Serviços formados por gerenciamento de serviço, hospedagem, E2E *care*;
- Internet e Multímedia composto por IPTV, móvel TV, compartilhamento de vídeo e streaming;
- Banda Larga móvel e fixa através das tecnologias DSL, PON, HSPA, i-HSPA, WiMax, LTE.



Fonte: Site NokiaSiemens Network
 Figura 0-6 Produtos da NokiaSiemens Network

- b) Com relação ao escopo de clientes, este estudo o considera organizações que fornecem serviços de telecomunicação: operadoras de telefonia fixa; operadoras de telefonia móvel; operadoras de telefonia convergente e empresas de provedoras de banda larga. A NokiaSiemens possui aproximadamente 1.400 clientes em 150 países, sendo que 75 das 100 maiores operadoras são clientes da Nokia.
- c) Já no que concerne seu escopo geográfico, a pesquisa documental averiguou que, a NokiaSiemens Network possui um escopo Global, dividindo-se em sete regiões: Ásia Pacífica, Grande China, América Latina, Oriente Médio e África, América do Norte, Norte-Leste Europeu e Oeste-Sul Europeu e quatro contas globais: Telefônica, France Telecom, Deutsche Telekom e Vodafone. Corroborando essa averiguação, 100% dos executivos entrevistados responderam que o escopo geográfico da NSN é global.

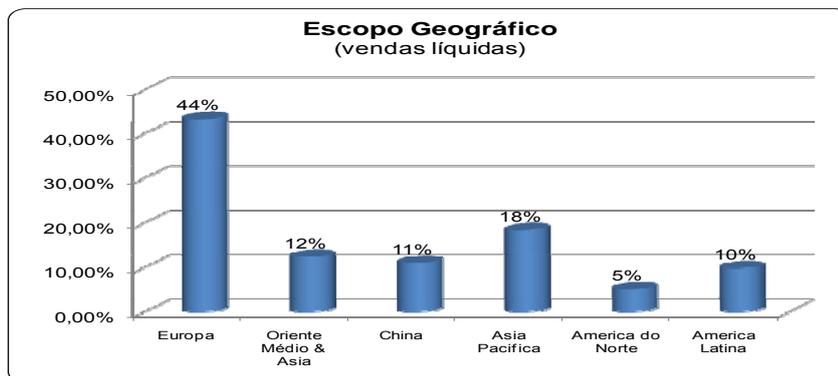
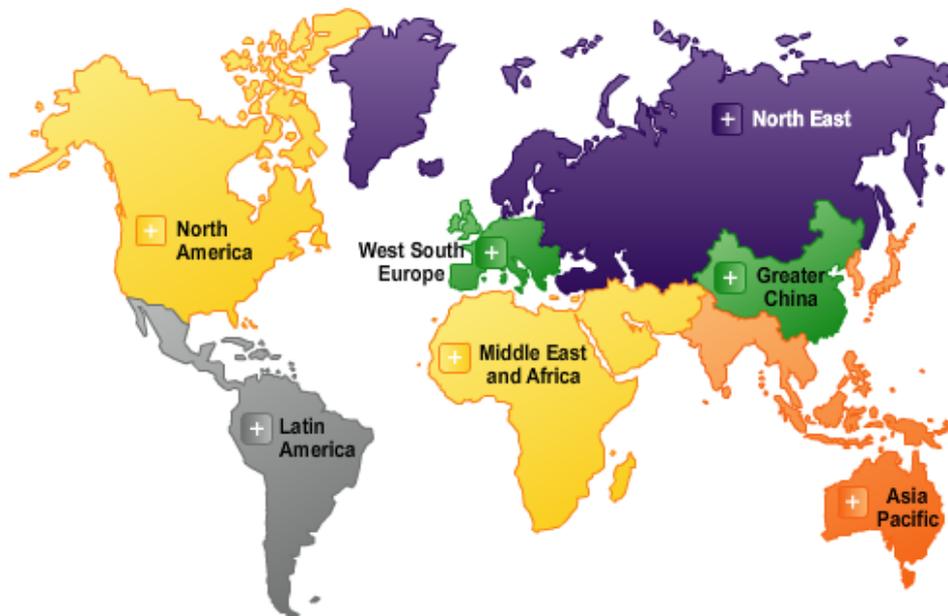


Gráfico 0-3 Escopo Geográfico da NokiaSiemens Network – vendas líquidas



Fonte: Site NokiaSiemens Network

Figura 0-7 Mercados de atuação da NokiaSiemens Network

As regiões e contas globais, na estrutura estão sob o CMO (*Chief Marketing Operation Officer*).

d) Alinhada ao seu objetivo de prover soluções completas ("end-to-end") de telecomunicações a seus clientes, a NokiaSiemens possui, de acordo com seu escopo vertical, seis unidades de negócio. Essas unidades de negócios estão, na organização, sob o COO (*Chief Operation Officer*) junto com a área de Pesquisa e Desenvolvimento. As seis áreas são:

- *Converged Core*: O foco desta unidade de negócio está na manutenção e otimização dos atuais serviços das operadoras, obtido através de soluções de convergência de multimídia, telecomunicações (voz e dados) e internet. O público alvo desta unidade inclui operadoras fixas, móveis e híbridas assim como novas entrantes ou operadoras estabelecidas no mercado.
- *IP Transport*: nesta unidade de negócio estão as soluções de infraestrutura de conectividade de próxima geração para as redes fixas e móveis.

- *Broadband Access*: foco em tecnologia de banda larga, acesso linha fixa. Essa unidade de negócio possui um papel importante para a obtenção da visão da empresa e é conduzida por três fortes tendências de mercado: a demanda dos clientes por banda larga mais rápida; a necessidade das operadoras em reduzir a complexidade de gerenciamento de suas redes; e conexões telefônicas de alta velocidade para operadoras móveis.
- *Radio Access*: soluções de multi-rádio para serviços de dados móveis. Tecnologias como 3G, WiMax, Edge e outras usadas atualmente pelas operadoras móveis.
- *Operations and Business Software*: unidade que provê soluções para as operadoras melhorarem sua eficiência operacional e seu resultado de negócio, através de um gerenciamento de utilização de rede mais ágil e flexível.
- *Services*: essa unidade de negócios da NokiaSiemens Network funciona tanto como uma consultoria quanto como uma área de prestação de serviços. Os serviços desta área podem tanto ser vendidos diretamente aos clientes finais da empresa, como podem ser prestados internamente para outras unidades de negócios. Um dos objetivos da área é apresentar soluções de ponto a ponto aos clientes.

O foco no cliente se reflete inclusive na forma pela qual a empresa representa sua estrutura organizacional. Próximo aos clientes está a CMO (*Customer Market Operation*), seguido pela área de serviços e na última camada está à área COO, com as unidades de negócio e P&D, e as áreas de suporte.

Essa forma de representação está alinhada com a orientação *market-driven* da empresa. Os produtos e as pesquisas devem sempre convergir para o cliente.



Figura 0-8 Estrutura Organizacional da NSN com foco em cliente

Ao serem questionados pelo escopo vertical da NSN, 56% dos respondentes do levantamento de percepções indicaram que o foco está em soluções ao cliente, 31% responderam que o foco está no desenvolvimento de produtos e 13% consideraram ambos, conforme Gráfico 0-4

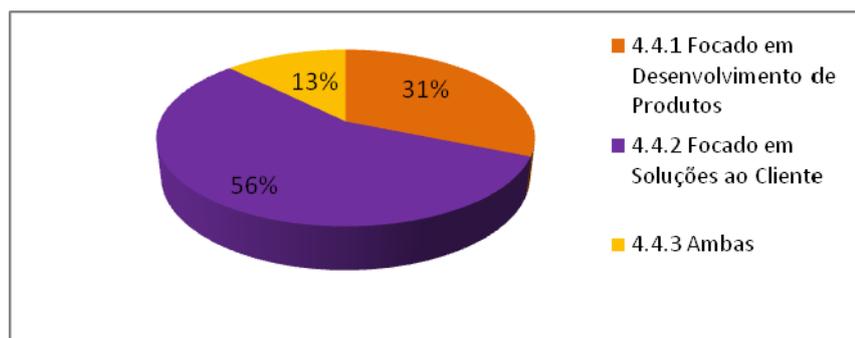


Gráfico 0-4 Escopo Vertical – questionário questão 4.4

A NokiaSiemens Network é uma joint venture (50-50) da Nokia's Networks Business Group e da Siemens Carrier, sendo esses os seus principais *stakeholders*. A estrutura dessa joint venture foi apresentada em uma coletiva a imprensa em Frankfurt em junho de 2006, conforme Figura 4-9:

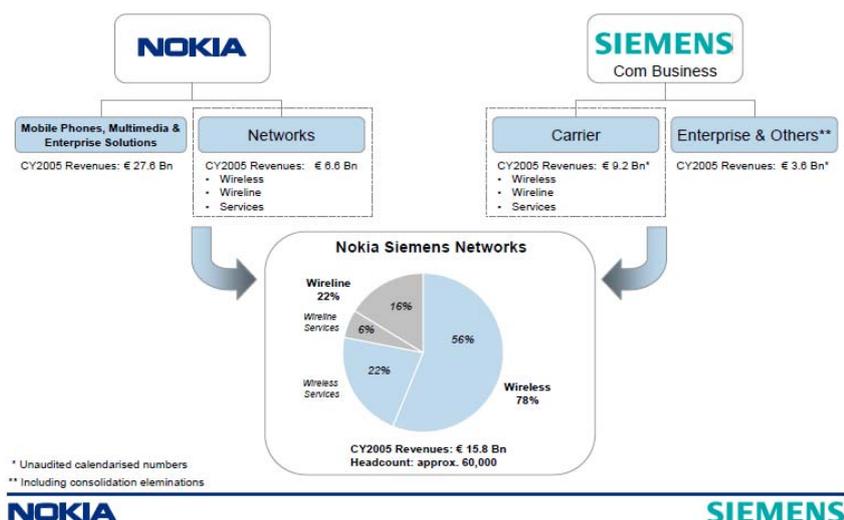


Figura 0-9 Estrutura Acionária da Fusão

Postura competitiva:

A **visão** da NokiaSiemens Network como publicada no seu *site* é:

Em 2015, a NokiaSiemens Network acredita que nós viveremos em um mundo onde cinco bilhões de pessoas estarão conectadas através, principalmente, de banda larga, virtualmente de qualquer lugar do globo.

Como se vê através desta declaração, a NokiaSiemens espera que até 2015, 70% da população mundial esteja conectada via banda larga, significando que haverá conexão em praticamente todo o planeta, tanto em países desenvolvidos como em países em desenvolvimento. Essa cobertura será construída tanto para acessos por cabo quanto para acessos móveis.

A **missão** da empresa, inspirada na sua visão, é simplesmente: conectar o mundo.

Valores da NokiaSiemens

"A cultura da NokiaSiemens Network é baseada em valor, possibilitando alto desempenho"

Os valores, conforme traduzidos do *site* da empresa, são:

- *Foco no Cliente*: Nós estamos movidos pela paixão em ajudar o sucesso de nossos clientes.
- *Vitória conjunta*: Esforçamo-nos para construir o “melhor lugar para trabalhar”, baseado na confiança, respeito, honestidade e abertura.
- *Inovação*: Inovação está no coração de nosso negócio – como competimos, como servimos nossos clientes e como estimulamos nossos empregados.
- *Comunicação Aberta*: Construimos confiança através de uma comunicação proativa, rápida, baseada em fatos e transparente.
- *Inspiração*: Geramos entusiasmo em nossas equipes, especialmente sobre as necessidades de nossos clientes e dos clientes deles.

Relacionando a estratégia da NSN com os segmentos do setor apresentados na Figura 4-3 da sessão 0, pode-se situar a NSN como uma empresa forte no segmento de aplicações e em busca de um posicionamento de liderança no segmento de conectividade.

Posicionamento da NSN nos segmentos do setor

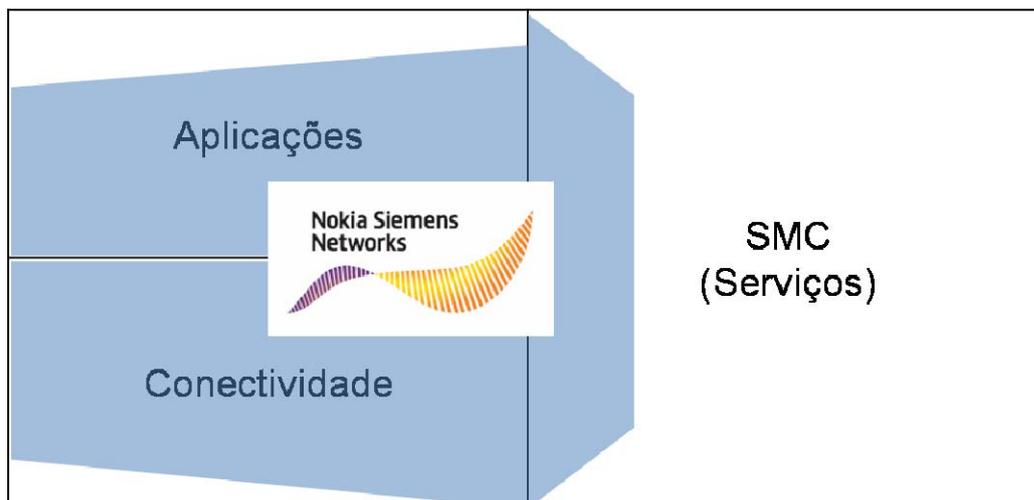


Figura 0-10 Posicionamento da NSN

Estratégia Global:

Com base nos conceitos de Lassere (2003), verificou-se que a NokiaSiemens possui uma estratégia global. Em relação à ambição global, ela estabelece uma posição competitiva sustentável nos principais mercados do setor, ou seja, tem uma atuação global. Também escolhe os países nos quais quer atuar e em qual segmento, portanto tem um posicionamento global. Estas características são reforçadas pelas informações divulgadas pela empresa, como por exemplo, a declaração do seu CMO: “A NokiaSiemens Network será a líder de mercado mundial em todas as regiões que apresentem aumento significativo da população e rápido crescimento de assinantes, incluindo a América Latina, Ásia, Oriente Médio e África”.

A estrutura da cadeia de valor e o desenho da organização também são globais. Segundo o responsável pelo marketing global: “O que diferencia a NokiaSiemens Networks é sua escala global aliada a uma forte presença local...”. A empresa possui, ainda, atributos que viabilizam essa estratégia: “As forças globais da empresa, como sua logística de toque mundial e processos de satisfação do cliente são complementadas por uma poderosa percepção local”.

Prosseguindo com o entendimento obtido, apresentam-se as diretrizes estratégicas que estão alinhadas à visão da empresa. Estas incluem: Internet para o próximo bilhão, eficiência de rede, meio ambiente e experiência no serviço do usuário.

Internet para o próximo bilhão: fazendo com que a comunicação esteja disponível para todos. A NokiaSiemens entende que o acesso à Internet permite aumentar a sustentabilidade econômica de regiões menos favorecidas. Pretende prover o aumento da eficiência de rede com soluções integradas, de forma a possibilitar um melhor gerenciamento de custos e um aumento de valor ao negócio. Acredita que criar um senso positivo de sustentabilidade do meio ambiente é um componente importante da responsabilidade corporativa da Nokia Siemens.

As respostas obtidas no levantamento de percepções também confirmam o escopo global da NSN. Dos respondentes, 100% disseram que a NSN possui uma ambição global ao desejar estabelecer uma posição competitiva sustentável nos principais mercados do mundo, assim como escolhe e desenvolve estratégias para

os países onde quer atuar, investe em uma cadeia de valor global e possui processos, estruturas e gestão de recursos humanos globais.

Processo Estratégico:

O processo estratégico da NokiaSiemens é, como dissemos anteriormente, global com participação efetiva local. Ele está dividido em dois ciclos estratégicos: o de longo prazo e o de curto prazo. O ciclo de longo prazo, pelas características do mercado, representa um período de tempo de dois a três anos, e o de curto prazo, de seis meses. Um ciclo completo começa em junho e termina em maio do ano subsequente.

Esse processo é coordenado pela área corporativa de *Strategic Business Development* (SBD) que se reporta diretamente ao CEO. A estrutura da SBD é um espelho da organização; ou seja, além da SBD corporativa, existem SBDs distintos em cada uma das áreas. A SBD da América Latina fica localizada no Brasil.

A gestão da mudança estratégica é feita durante todo o processo estratégico, pela constante validação dos resultados e de suas diretrizes.

Após a apresentação das características da empresa e de sua estratégia, na próxima seção, os fatores organizacionais são identificados e classificados como forças e fraquezas, conforme o Passo 3 do modelo SNA.

4.6.2.2.

Passo 3 – identificação dos fatores organizacionais das empresas

Esta sessão responde ao terceiro passo do modelo proposto: Identificação dos fatores organizacionais das empresas e de suas implicações estratégicas, no sentido de constituírem forças e fraquezas, reais e potenciais.

Primeiro, foram identificados e classificados os recursos da Nokia Siemens e as condições organizacionais, como variáveis independentes principais, de acordo com o modelo GI.

Os resultados desta fase da pesquisa, relativos às implicações das variáveis independentes principais ao constituírem forças e fraquezas, reais ou potenciais, foram alcançados confrontando os atributos desejáveis para cada variável,

conforme apresentado no Capítulo 2, com os dados obtidos nas entrevistas complementares e na pesquisa documental. Esses resultados são apresentados no **Quadro 0-4**.

Quadro 0-4 Atributos desejáveis para cada variável principal dos fatores organizacionais em termos de forças e fraquezas - NokiaSiemens

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável Atributos necessários do modelo - Fonte: Normal Atributos necessários acrescentados - Fonte: Normal e Negrito <i>Atributos desejáveis do modelo</i> - Fonte: Itálico Atributos desejáveis acrescentados - Fonte: Itálico Negrito	Força Real	Força Potencial	Fraqueza Real	Fraqueza Potencial	Caracterização
Organização Hard	Estrutura Organizacional	<i>Estrutura Global da Organização organizada de acordo com o modelo de matriz simples (o poder e a responsabilidade funcional e geográfica são iguais, geralmente a média gerencia tem dois chefes e tem como benefício de uma eficiência global com uma compreensão local) ou de acordo com o modelo de estrutura complexa dual (baseia-se em um mix de diversas composições, tendo uma divisão global de produto e subsidiárias geográficas. Modelo mais flexível e também mais completo. A linha de report é complexa e depende do desenho organizacional).</i>	X				<i>A NokiaSiemens tem uma estrutura organizacional matricial. Os executivos locais reportam-se normalmente a dois chefes, um local e um global</i>
		Flexível, linear, com alto grau de descentralização do poder (Nível Local).	X				A estrutura da NSN apresenta-se matricial, flexível e com poder de decisão no nível local. A Figura 0- da organização publicada no <i>site</i> da empresa reflete essas características

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável Atributos necessários do modelo - Fonte: Normal Atributos necessários acrescentados - Fonte: Normal e Negrito <i>Atributos desejáveis do modelo</i> - Fonte: Itálico Atributos desejáveis acrescentados - Fonte: Itálico Negrito	Força Real	Força Potencial	Fraqueza Real	Fraqueza Potencial	Caracterização
	Equipes	<i>Multifuncional e interfuncional com um grau justo de empowerment.</i>	X				<i>As equipes locais possuem poder de decisão local e também participam das decisões globais</i>
	Processos	<i>Documentado, pelo menos no nível macro.</i>		X			<i>Os processos existem, entretanto, há pequenas lacunas na documentação</i>
		<i>Processo proativo de planejamento e gerenciamento da estratégia e de suas ações quando afetadas por descontinuidades e mudanças de expectativas.</i>	X				<i>O processo de gestão estratégica da NSN é um processo contínuo com etapas de longo e de curto prazo.</i>
		<i>A cadeia de valor estruturada de forma global (com centros de pesquisas globais e fábricas globais) podendo obter vantagem de economia de escala, transferência de conhecimento e otimização de recurso.</i>	X				<i>Existência de Centro de Pesquisas e fábricas globais objetivando o ganho de escala no desenvolvimento dos produtos.</i>

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável Atributos necessários do modelo - Fonte: Normal Atributos necessários acrescentados - Fonte: Normal e Negrito <i>Atributos desejáveis do modelo</i> - Fonte: Itálico Atributos desejáveis acrescentados - Fonte: Itálico Negrito	Força Real	Força Potencial	Fraqueza Real	Fraqueza Potencial	Caracterização
		<i>Processos e padrões devem ser um mix integrado de processos globais e processos locais. As políticas que definam claramente papéis e responsabilidades, evitando assim conflitos, devem ser estabelecidas e documentadas.</i>	X				<i>Existência de Processos Globais definidos pela estrutura global, que co-existem com processos locais definidos pela estrutura local. O processo de gestão estratégica é um bom exemplo: existe um processo global que é munido de informações do processo local, porém o processo local é definido e conduzido pelo responsável local.</i>
	Sistemas Gerenciais	Integrado com processos interfuncionais e com uma visão de cliente.		X			Em desenvolvimento, com a nova visão de cliente.
	Sistemas Educacionais (Treinamento)	Para a educação continuada do corpo gerencial e da linha de funcionários e para adquirir as necessárias competências visando a melhoria contínua de performance, incluindo treinamentos regulares "on the job" para os funcionários nas novas técnicas e metodologias	X				Existe uma universidade corporativa como objetivo de desenvolver as competências essenciais ao sucesso da empresa.

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável Atributos necessários do modelo - Fonte: Normal Atributos necessários acrescentados - Fonte: Normal e Negrito <i>Atributos desejáveis do modelo</i> - Fonte: Itálico Atributos desejáveis acrescentados - Fonte: Itálico Negrito	Força Real	Força Potencial	Fraqueza Real	Fraqueza Potencial	Caracterização
		que facilitem o gerenciamento do conhecimento global que consiste na capacidade de criar, combinar e compartilhar conhecimento explícito e tácito entre seus membros através das suas fronteiras.	X				A Universidade Corporativa da Nokia tem preocupação com a disponibilização do conhecimento além das fronteiras da matriz. Existem locais de treinamento em mais de quarenta países e mais de dois mil cursos em até nove línguas
	Sistemas de Medição de Desempenho	Confiável, visível, balanceado, compreensível, consistente e adaptável a mudanças, integrando todos os subsistemas de medição e alinhados com a estratégia e objetivos administrativos globais.	X				Existe a pesquisa global de engajamento do empregado. Ela faz parte de uma abordagem robusta para envolver o empregado e direciona o seu comportamento e o resultado da empresa. O processo de

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável Atributos necessários do modelo - Fonte: Normal Atributos necessários acrescentados - Fonte: Normal e Negrito <i>Atributos desejáveis do modelo</i> - Fonte: Itálico Atributos desejáveis acrescentados - Fonte: Itálico Negrito	Força Real	Força Potencial	Fraqueza Real	Fraqueza Potencial	Caracterização
	Sistemas de Reconhecimento e Recompensa	Sistemas de avaliação de resultado e de remuneração dos funcionários integrados ao sistema de medição de desempenho da organização.	X				avaliação do funcionário, assim como o processo de remuneração, estão integrados ao processo de gestão estratégica. Os gestores da Nokia também possuem metas qualitativas alinhadas às necessidades estratégicas de longo prazo.
Organização Soft	Cultura Organizacional	Cultura de melhoria continua de resultado orientada a cliente assim como a outros "stakeholders". Preocupação com qualidade de vida, ambiente e ética. Cultura de gerenciamento participativa.				X	Pode-se entender que a cultura da NSN está em transformação, tanto pela fusão recente entre duas empresas de culturas distintas oriundas de países também distintos, quanto pela visão orientada a cliente. Percebe-se que a nova cultura preocupa-se com qualidade de vida, ambiente e ética, e está atenta em garantir uma organização favorável à inovação e à criatividade.
		Cultura da organização favorável a inovação e criatividade, flexível e aberta a mudanças e atenta as diferenças de cultura globais.				X	

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável Atributos necessários do modelo - Fonte: Normal Atributos necessários acrescentados - Fonte: Normal e Negrito <i>Atributos desejáveis do modelo</i> - Fonte: Itálico Atributos desejáveis acrescentados - Fonte: Itálico Negrito	Força Real	Força Potencial	Fraqueza Real	Fraqueza Potencial	Caracterização
	Liderança	Visível comprometimento do corpo gerencial com estratégia da organização.	X				Os executivos entrevistados apresentaram conhecimento e comprometimento com a estratégia global da organização
		Corpo gerencial com atuação global através de um modelo multidoméstico onde os executivos globais são relativamente poucos e sua maioria pertence à nacionalidade dominante ou no modelo global, onde existe um número alto de executivos globais movendo-se ao redor do mundo.		X			O corpo gerencial possui atuação global. Tendo em vista o pouco tempo da fusão entre a Nokia e a Siemens, as políticas de atuação global ainda estão sendo desenvolvidas
	Comunicação	Extensiva, comunicação cross-funcional, favorecendo constante feedback em relação aos objetivos estratégicos e medidas de resultado.	X				O processo de acompanhamento de resultados permite que exista uma constante comunicação e ajustes dos objetivos.

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável Atributos necessários do modelo - Fonte: Normal Atributos necessários acrescentados - Fonte: Normal e Negrito <i>Atributos desejáveis do modelo</i> - Fonte: Itálico Atributos desejáveis acrescentados - Fonte: Itálico Negrito	Força Real	Força Potencial	Fraqueza Real	Fraqueza Potencial	Caracterização
		Comunicação deve ser global com atenção aos aspectos culturais de cada país.				X	A comunicação da empresa é global, mas centralizada. A maior parte da comunicação é feita em inglês. No site local da empresa não existem informações sobre missão, visão e valores da empresa; para essas informações o próprio site desvia para o site global.
Tecnologia Hard	Tecnologia de Informação	Compreensiva, integrada, sistemas de informação "real-time" (hardware e software), com acesso amplo a todos os níveis decisórios.	X				As informações da empresa estão disponíveis para todos os níveis decisórios.
Tecnologia Soft	Metodologias e Técnicas Específicas	Gestão de processo cross-funcional orientado ao cliente (documentação de processos de suporte, controle e melhoria contínua de técnicas, incluindo PDCA).		X			Os processos são orientados a clientes. Com relação à documentação esse é um ponto com oportunidades de melhoria
		Metodologia de medição de resultado no nível global, operacional, individual e grupo, que inclui dimensões quantitativas e qualitativas de maneira balanceada, por liderança do estilo coach e gerenciamento participativo, por	X				Existe uma metodologia de medição de resultado com metas qualitativas e quantitativas. Usa a metodologia de cascata para definir as metas individuais com base nos

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável Atributos necessários do modelo - Fonte: Normal Atributos necessários acrescentados - Fonte: Normal e Negrito <i>Atributos desejáveis do modelo</i> - Fonte: Itálico Atributos desejáveis acrescentados - Fonte: Itálico Negrito	Força Real	Força Potencial	Fraqueza Real	Fraqueza Potencial	Caracterização
		gerenciamento baseados em fatos.					objetivos de negócio que são avaliada a cada seis meses.
	Inovação	Treinamento, programas e incentivos para desenvolver novos produtos/soluções.	X				Inovação faz parte dos valores da NokiaSiemens e para isso mantém programas e incentivos para desenvolvimento de novos produtos
		<i>Programas, treinamento, estrutura para o gerenciamento do conhecimento explícito e tácito através das unidades globais. Esse gerenciamento pode ser feito através do processo de transferência das melhores práticas ou através do modelo metanacional com práticas de Centros de competências, programas de expatriados, práticas de impatriação e portais de colaboração.</i>		X			<i>Percebe-se que existe a intenção de criar uma estrutura global que incentive a inovação. Ajustes são ainda necessários, principalmente pelo pouco tempo de fusão entre as empresas.</i>

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável Atributos necessários do modelo - Fonte: Normal Atributos necessários acrescentados - Fonte: Normal e Negrito <i>Atributos desejáveis do modelo</i> - Fonte: Itálico Atributos desejáveis acrescentados - Fonte: Itálico Negrito	Força Real	Força Potencial	Fraqueza Real	Fraqueza Potencial	Caracterização
Pessoas	Talentos	Experiência, habilidades, conhecimento e potencial para adquirir as necessárias competências para aplicação de novas metodologias e práticas, incluindo resolução de problemas, melhoria nos processos e medida equilibrada nas dimensões qualitativas e quantitativas relevantes.		X			A NSN possui na sua estrutura a competência necessária para seus desafios, todavia como o setor e a empresa estão em um momento de mudança estratégica, impulsionados pelo cliente e não somente por inovações tecnológicas, existe necessidade de se investir em uma nova competência relacionada ao cliente.
	Habilidades						
	Competências	<i>Habilidades e competências para o gerenciamento global incluindo um forte conhecimento de negócios; habilidade de respeitar e lidar com diferenças culturais; uma boa gestão de conflitos, habilidade de balancear objetivos globais e locais e flexibilidade de se movimentar de acordo com a necessidade da empresa.</i>				X	<i>A NSN, está neste momento, construindo uma nova cultura. Existe respeito pelas diferenças locais, porém ainda se percebem duas culturas distintas na empresa.</i>

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável Atributos necessários do modelo - Fonte: Normal Atributos necessários acrescentados - Fonte: Normal e Negrito <i>Atributos desejáveis do modelo</i> - Fonte: Itálico Atributos desejáveis acrescentados - Fonte: Itálico Negrito	Força Real	Força Potencial	Fraqueza Real	Fraqueza Potencial	Caracterização
		Competências para identificar e gerenciar as mudanças de descontinuidades e expectativas.	X				O processo de gestão de mudança é um processo maduro e possui um grupo capaz de conduzi-lo.
Financeiros	Geração de Caixa	Alta capacidade de geração de caixa, garantindo liquidez aos acionistas e financiando o crescimento de longo prazo.	X				As demonstrações financeiras da NSN e do grupo Nokia são apresentadas conjuntamente. Por essa razão algumas das informações de resultados financeiros, como por exemplo, a geração de caixa é analisada no nível do grupo. O grupo Nokia, e por consequência a NSN, possui uma alta capacidade de geração de caixa.
	Capacidade de Financiamento	Para obtenção de recursos de longo prazo a custos mais baixo para financiar a pesquisa e desenvolvimento de inovações.	X				A Nokia é líder no mercado de fornecedores de telecomunicações incluindo o segmento de aparelhos celulares. Isso garante à NokiaSiemens recursos para financiamento.

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável Atributos necessários do modelo - Fonte: Normal Atributos necessários acrescentados - Fonte: Normal e Negrito <i>Atributos desejáveis do modelo</i> - Fonte: Itálico Atributos desejáveis acrescentados - Fonte: Itálico Negrito	Força Real	Força Potencial	Fraqueza Real	Fraqueza Potencial	Caracterização
Desempenho	Dimensões Quantitativas	Financeiras: alto retorno para o acionista, rentabilidade acima da média da indústria.			X		O ano de 2007, o primeiro de resultado da NokiaSiemens como empresa, apresentou prejuízo. Existe expectativa de melhora após a conclusão do processo de fusão.
		Operacionais: baixo custo, grande número de inovações, crescimento de market share nos principais mercados.			X		A margem operacional da NokiaSiemens em 2007 foi negativa devido ao processo de fusão.
	Dimensões Qualitativas	Alto índice de satisfação dos stakeholders (clientes, fornecedores, acionistas e comunidade).	X				Pesquisas Globais de satisfação demonstram que os clientes estão satisfeitos com a NSN.
		Reconhecimento Global da Marca.	X				Tanto a Nokia como a Siemens possuem marcas globais reconhecidas e a marca NokiaSiemens é um dos pontos importantes da fusão. A Nokia foi considerada em 2006 pela pesquisa da Business Week como a sexta marca

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável Atributos necessários do modelo - Fonte: Normal Atributos necessários acrescentados - Fonte: Normal e Negrito <i>Atributos desejáveis do modelo</i> - Fonte: Itálico Atributos desejáveis acrescentados - Fonte: Itálico Negrito	Força Real	Força Potencial	Fraqueza Real	Fraqueza Potencial	Caracterização
							global mais reconhecida e a primeira da indústria de telecomunicações.
		Reputação quanto à ética nos negócios.		X			O código de conduta da NokiaSiemens foi criado em 2007 e está na fase de implantação, assim como a cultura da nova empresa. Projetos Sociais como o realizado no Brasil em conjunto com a Ericsson e a Oi para levar conectividade a locais de difícil acesso, exemplificam suas ações para obter reputação quanto à responsabilidade social.
		Reputação quanto à responsabilidade social.		X			
		Reputação quanto ao atendimento às questões ambientais.		X			

4.6.3.

Passo 4 – mapeamento da ego-rede

Nesta etapa foram identificados e classificados os principais atores e parceiros da NSN assim como as suas alianças de acordo com a tipologia adotada, apresentada no Capítulo 2. Com base nas percepções dos executivos locais obtidas por meio das respostas aos questionários, e na pesquisa documental realizada, mapeou-se a ego-rede da NSN, que no final desta seção será representada graficamente.

De acordo com as respostas obtidas, 75% dos executivos locais concordam que a participação em alianças/redes é parte fundamental da estratégia da empresa (Questão 5) e que no passado os maiores motivadores para o estabelecimento destas alianças era a redução no tempo de desenvolvimento de inovações (38%), seguido do compartilhamento de recursos e de competências complementares (31%). Todavia, no presente, essa motivação mudou para o acesso ao capital de informações proporcionado por novos relacionamentos (31 %), seguido do acesso ao capital social proporcionado por novos relacionamentos (25%).

Esse resultado está em acordo com as mudanças estratégicas da empresa, assim como as mudanças do setor, onde o relacionamento com os clientes ganha prioridade frente à tecnologia.

Com relação à identificação dos principais atores estratégicos da NSN, ocorreu uma pequena diferença entre a percepção dos entrevistados e a pesquisa documental.

De acordo com o resultado do questionário, os principais atores estratégicos da NSN são os **clientes, fornecedores e complementors**, conforme **Gráfico 0-5**. Entretanto, pela pesquisa documental percebe-se que a NSN, no nível global, possui também alianças com os seus **concorrentes** e com os **novos entrantes**. Destacam-se abaixo algumas dessas alianças.

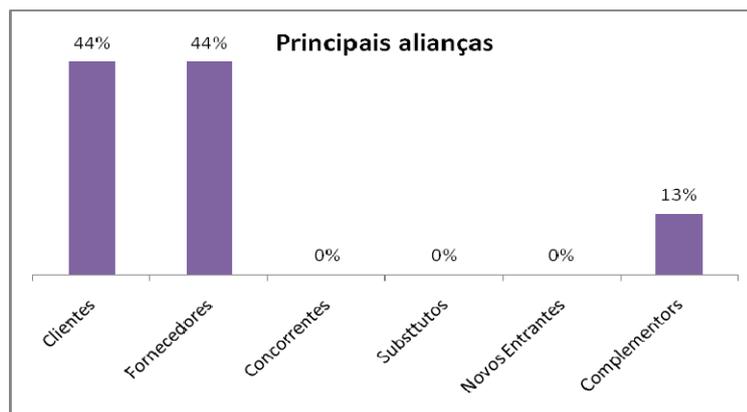


Gráfico 0-5 Principais alianças da NSN – questão 13

Por exemplo, no caso da concorrente Cisco, foi estabelecida uma aliança estratégica entre ela e a NSN em 2007 para criar uma solução integrada e convergente fixo e móvel baseada em IP, com o objetivo de ajudar o crescimento das operadoras de telecomunicação por meio de serviços integrados de voz, dados e vídeos. A **Figura 0-2** foi obtida no folheto disponível para o mercado, que explica a aliança entre as duas empresas.

Sharing a Vision

The Cisco and Nokia Siemens Networks strategic alliance is based on a common vision of all IP-based, next-generation fixed and mobile networks. Combined with a roadmap that helps operators successfully achieve that vision successfully, Cisco and Nokia Siemens Networks created an all IP-based solution portfolio that provides the full benefits of an integrated data, voice, and video IP-based network. Together, Cisco and Nokia Siemens Networks can help operators grow their business, speed time to market with new, exciting services, increase revenue, and capitalize on their network investment.

For More Information Contact

Ulrich Wieland
Head of Alliance Management
+49 89 636 75140
ullrich.wieland@nsn.com

Reinhard Eichborn
Strategic Alliance Manager
+49 174 861 4878
reichbor@cisco.com

Michael Kaemper
Global Solutions Manager
+49 811 559 5502
mkaemper@cisco.com

Copyright © 2008, Cisco Systems, Inc. All rights reserved. Cisco, Cisco Systems and the Cisco Systems logo are registered trademarks of Cisco Systems, Inc. and/or its affiliates in the United States and certain other countries.
Cisco Systems, Inc. 170 West Tasman Drive, San Jose, California 95134 ATTN: Corporate Marketing (SJC08/34)

Figura 0-2 Folheto da Aliança estratégica entre NSN e Cisco

Em relação a **novos entrantes**, a NSN e a Huawei anunciaram, no final de 2008, um acordo de licença de patente para padrões essenciais. O objetivo desse acordo é de criar um ambiente harmônico em benefício da inovação e do desenvolvimento do setor.

Outro exemplo de alianças estratégicas entre os concorrentes do setor é a participação em associações ou comunidades. Isso se confirma nas respostas da questão 10 do questionário. Destaca-se neste tipo de aliança a OMA (*Open Mobile Alliance*), uma associação formada por mais de 200 empresas participantes da cadeia de valor dos serviços móveis de telecomunicações, cujo objetivo é a transferência de conhecimento entre os participantes, assim como o estabelecimento de padrões que garantam a interoperabilidade dos serviços no mundo e a GSMA, que é uma importante associação que reúne as empresas que trabalham com a tecnologia mais utilizada no mundo atualmente, a GSM.

Por meio das respostas recebidas do levantamento de percepções foi possível identificar as alianças estratégicas da NSN. O **Quadro 0-5** apresenta um resumo deste resultado.

Quadro 0-5 Principais características das alianças estratégicas da NSN – Quadro-resumo

Parceiro	Tipo de Alianças	Estrutura	Composição	Modalidade
Clientes	1. P&D em conjunto 2. Comercialização / Marketing	Escopo: Amplio em termos de amplitude e número de laços Escopo Geográfico: Global	Recursos Chaves: Talentos e Habilidades e Capital Informacional Volume de Recursos: Insatisfatório Conteúdo de Recursos: Insuficiente Acesso: Fácil	Conexão: Forte Natureza: Oportunista
Fornecedores	1. Desenvolvimento / Co-produção 2. Acordo / Contrato de prestação	Escopo: Amplio em termos de amplitude e número de laços Escopo Geográfico: Global	Recursos Chaves: Talentos e Recursos Tecnológicos Volume de Recursos: Satisfatório Conteúdo de Recursos: Suficiente Acesso: Fácil	Conexão: Média Natureza: Oportunista
Concorrentes	1. Associações	Escopo: Restrito em termos de amplitude e número de laços Escopo Geográfico: Global	Recursos Chaves: Inovação Volume de Recursos: Satisfatório Conteúdo de Recursos: Escasso Acesso: Difícil	Conexão: Forte Natureza: Oportunista
<i>Complementors</i>	1. Fusão / Aquisição 2. Joint venture	Escopo: Restrito em termos de amplitude e número de laços Escopo Geográfico: Global	Recursos Chaves: Talentos e Habilidades e Capital Social Volume de Recursos: Insatisfatório Conteúdo de Recursos: Suficiente Acesso: Fácil	Conexão: Forte Natureza: Colaborativa

Detalhando as informações na **Tabela 0-3**, nota-se que os respondentes consideram que as alianças com seus clientes geralmente são em Pesquisa e Desenvolvimento conjunto (25%) e em alianças de comercialização (25%). Com seus fornecedores, elas são estabelecidas para co-produção (25%) e contratos de prestação de serviços (25%). Com seus concorrentes, primeiro com as associações e por último com os *complementors*, as alianças acontecem através de fusões e aquisições (38%) e joint ventures (25%).

O estabelecimento de alianças estratégicas com seus *complementors* por meio de fusões ou joint ventures está alinhado com a estratégia da NSN de bom gerenciamento da sua cadeia de valor estratégica. Tal prática é comum no setor de fornecedores de equipamento de redes, como observado pelo estudo.

	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Complementors
10.1 Fusão / Aquisição		19%		38%
10.2 Joint-venture				25%
10.6 P&D em conjunto	25%		25%	13%
10.7 Desenvolvimento / Co-produção		25%		
10.8 Comercialização / Marketing em conjunto	25%			
10.10 Transferência de tecnologia	13%	13%		
10.14 Acordo / Contrato de comercialização	19%	0%		
10.15 Acordo / Contrato de prestação de serviços		25%		
10.17 Associações	19%	19%	75%	25%

Tabela 0-3 Tipos de alianças – questão 10

Observa-se também com relação aos **clientes**, que as alianças são de natureza oportunista, possuem conexão forte e têm um escopo amplo em termos de amplitude e número de laços, além de um escopo geográfico global.

Embora as alianças com os **fornecedores** sejam de natureza oportunista, suas conexões são de força média. Elas possuem um escopo amplo em termos de amplitude e números de laços e são globais.

Por sua vez, com os *complementors* as alianças são colaborativas, com forte conexão, possuindo por sua vez escopo reduzido em termos de amplitude e em números de laços e geograficamente global.

Por último, as alianças com os **concorrentes** possuem escopo restrito em termos de amplitude e números de laços; global; com conexão forte e de natureza oportunista.

As tabelas **Tabela 0-4**, **Tabela 0-5** e **Tabela 0-6** mostram os resultados obtidos das respostas recebidas do levantamento de percepções sobre as características das alianças com os diversos atores da rede.

15. Quanto ao escopo (amplitude e número de laços/nós), as redes estabelecidas da sua empresa são:

	Amplas (muitos laços)	Restritas (poucos laços)	Não se aplica
15.1 Clientes	100%	0%	0%
15.2 Concorrentes	0%	75%	25%
15.3 Fornecedores	63%	38%	0%
15.4 "Complementor"	0%	88%	13%
15.5 Substitutos	0%	0%	100%

Tabela 0-4 Escopo das Alianças (amplitude e numero de laços/nós – questão 15)

16. Quanto ao escopo geográfico são:

	Locais	Globais	Não se aplica
16.1 Clientes	13%	88%	0%
16.2 Concorrentes	0%	88%	13%
16.3 Fornecedores	38%	63%	0%
16.4 "Complementor"	0%	88%	13%
16.5 Substitutos	0%	0%	100%

Tabela 0-5 Escopo Geográfico das Alianças – questão 16

30. De um modo geral, a natureza das principais alianças estratégicas estabelecidas pela SUA EMPRESA é vista como:

	Colaborativa	Oportunista	Não se aplica
30.1 Clientes	0%	100%	0%
30.2 Concorrentes	100%	0%	0%
30.3 Fornecedores	0%	100%	0%
30.4 Complementors2	63%	38%	0%
30.5 Novos Entrantes	0%	100%	0%

Tabela 0-6 Natureza das Alianças – questão 30

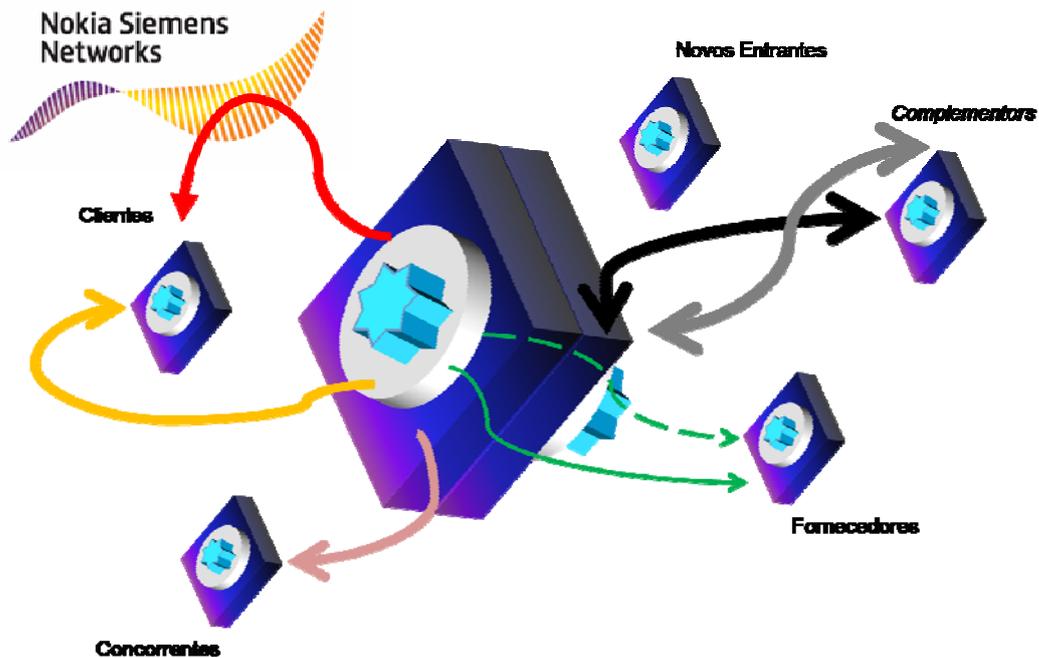


Figura 0-3 Representação gráfica da Ego-rede da NSN

A Figura 0-3 mostra a representação gráfica da ego-rede da NSN com seus principais atores-chave. Nesta representação gráfica, estão as principais alianças estratégicas da NSN, cada uma delas representada com uma cor distinta. A linha vermelha representa as alianças de P&D em conjunto entre a NSN e seus clientes, assim como a laranja representa as alianças para comercialização e marketing. As linhas verdes mostram as alianças com os fornecedores; a linha contínua representa as alianças de desenvolvimento e co-produção e a hachurada, os acordos e contratos de prestação de serviços com os fornecedores. Entre os concorrentes temos a linha lilás das associações. As fusões, aquisições e joint ventures entre NSN e os *complementors* são representadas pelas linhas preta e cinza.

As espessuras das setas simbolizam a força das conexões entre a empresa focal e seus parceiros. Quanto maior a espessura, maior a força da conexão. A direção da seta, por sua vez, indica a natureza da aliança. Alianças oportunistas são representadas por setas unidirecionais e as colaborativas, bidirecionais.

4.6.4.

Passo 5 – características relacionais da ego-rede

De acordo com Passo 5 da metodologia SNA foram analisadas as características relacionais da Ego-rede, apresentada na sessão anterior, da NokiaSiemens Network. Conforme os construtos apresentados no Capítulo 2 desta pesquisa as características relacionais da Ego-rede foram analisadas nos níveis da empresa e do setor de equipamentos de rede.

No Quadro 0-6 e Quadro 4-7 apresentam-se as principais implicações estratégicas da ego-rede da NSN, em termos de oportunidades/ameaças e forças e fraquezas. Os dados obtidos pelo levantamento de percepção assim como pela pesquisa documental, foram confrontados com as referências tanto no nível do setor como no da empresa.

Quadro 0-6 Implicações Estratégicas da ego-rede no nível do setor de fornecedores de equipamentos de rede.

Dimensão	Construtos	Indicador	Implicação Estratégica da Rede no nível da Empresa
1. Estrutura de Rede	1.1 Densidade Proporção de Observadas / máximo de nós possíveis dentro da indústria.	Alta densidade	Oportunidade Real A existência de um grande número de alianças do setor gera oportunidade de alto retorno assim como aumenta a barreira de entrada.
	1.2 Escopo Extensão da Rede, números de nós, atores, geografia.	Escopo amplo, abundante e global	Oportunidade Real O setor de equipamentos de rede tem um escopo amplo com muitos atores e por estar em posição central na indústria de telecomunicações possui acesso à valiosas informações.
	1.3 Posição e Centralidade na rede.	Posição central e Alta centralidade	
	1.4 Buracos Estruturais parceiros da indústria são conectados somente através da indústria focal.	Muitos buracos	Oportunidade Potencial Há muitos buracos na indústria e no setor, originando oportunidades de ganho de poder. O setor está em um momento de mudança e tem oportunidades de lucros.

Dimensão	Construtos	Indicador	Implicação Estratégica da Rede no nível da Empresa
2. Participantes da Rede	2.1 Identidade da industrial focal ao alterar-se.	Forte	Oportunidade Potencial O setor de equipamentos de rede possui parceria de sucesso tanto com outros setores da indústria de telecomunicação quanto com outras indústrias.
	2.2 Status da Indústria focal ao alterar-se.		
	2.3 Acesso aos recursos da indústria focal.	Fácil no segmento de produto, Difícil nas soluções <i>end-to-end</i>	Ameaça em potencial É fácil o acesso aos conhecimentos relativos aos equipamentos de rede, entretanto em relação a soluções fim-a-fim é mais difícil, pois existe um conhecimento tácito.
3. Modalidades dos Nós	3.1 Força das conexões.	Forte	Oportunidade Real A conexão no setor é uma oportunidade, pois, por exemplo, criam condições de disponibilizar produtos com escopo ampliado (forte conexão com fornecedores e <i>complementors</i>) criando conexões fortes com os clientes .
	3.2 Natureza dos nós.	Natureza das conexões é múltipla e oportunista	Ameaça em potencial Setor possui mais nós oportunistas do que colaborativos, o que pode gerar perdas de produtividade.

Quadro 0-7 - Implicações Estratégicas da ego-rede da NSN no nível da empresa.

Dimensão	Construtos	Indicador	Implicação Estratégica da Rede no nível da Empresa
1. Estrutura de Rede	1.1 Escopo Extensão da Rede, números de nós, atores, geografia.	Alta densidade: amplo, abundante e global	Força Real A NSN possui uma rede de aliança ampla abundante e global conforme mostrado no quadro 4.2
	1.2 Posição e Centralidade na rede; Posição relativa aos outros na rede; participação em grande numero de nós com outros membros.	Central e alta centralização	Força Real A posição central da NSN no setor e a posição de liderança do grupo é uma força da empresa neste setor dinâmico.

Dimensão	Construtos	Indicador	Implicação Estratégica da Rede no nível da Empresa
	1.3 Equivalência, Estrutura, extensão das quais as empresas ocupam posições estruturais similares na rede, compartilhando os mesmos clientes, tendo nós similares)	Equivalência	Força Potencial o tempo de existência da Nokia e da Siemens permite que os relacionamentos entre outros atores extrapolem a empresa.
	1.4 Proposta de Valor das principais alianças estratégicas globais Conceitos de Doz & Hamel.	Aprendizado e Internalização	Força Real a maioria das alianças da NSN são criadas para aprendizado e internalização, o que é uma força em ambientes com muita inovação.
2. Participantes da Rede	2.1 Identidade da firma focal.	Forte, Sucesso, Rico	Força Real a NSN possui uma marca global forte, é uma empresa de sucesso e possui recursos distintos.
	2.2 Status da Firma focal.		
3. Modalidades dos Nós	3.1 Força das conexões.	Forte	Força Real as conexões da rede de aliança da NSN são fortes com os clientes, <i>complementors</i> e concorrentes.
	3.2 Natureza dos nós.	Oportunista e Múltiplo	Fraqueza Real com exceção das alianças com os complementors, as alianças da NSN são oportunistas o que pode aumentar o custo da empresa.
4. Gerenciamento da Aliança das Redes	4.1 Uso de mecanismos de governança.	Apropriado	Força Real a NSN possui estrutura organizacional e processos para a gestão das alianças estratégicas. Existem oportunidades de melhoria nessa governança.
	4.2 Desenvolvimento de troca de conhecimento e compartilhamento de rotinas entre empresas.	Baixo	
	4.3 Fazendo investimentos específicos em relacionamento.	Adequado	

Dimensão	Construtos	Indicador	Implicação Estratégica da Rede no nível da Empresa
	4.4 Desenvolvimento de processos de gerenciamento de mudanças na rede e "capabilities" competências para gerenciar mudanças de expectativas e relacionamento de múltiplos parceiros.	Alto estágio de desenvolvimento	
	4.5 Experiência com múltiplas alianças.	Longos e qualidade	Força Real a NSN, segundo os respondentes, possui experiência de mais de 10 anos na gestão das alianças.
	4.6 Processos e competência no gerenciamento de conflitos de múltiplos parceiros.	Integrativo e Unilateral	Força Potencial A NSN tem a preocupação na gestão de conflitos das alianças estratégicas.
	4.7 Ajuste dinâmico de múltiplos parceiros, Desenvolvimento de competências e processos que assegurem e sustentem esse ajuste.	Baixa compatibilidade e Alta complementaridade	Fraqueza Potencial Pelo pouco tempo de existência da NSN como empresa, os processos de ajuste dinâmico de múltiplos parceiros ainda está em desenvolvimento.

4.6.5.

Passo 6 – desempenho

O desempenho da NSN foi analisado, segundo uma relação de indicadores construídos a partir do modelo de Macedo-Soares (2001). Essa relação é composta por variáveis quantitativas e objetivas, como por exemplo, os indicadores financeiros; e por variáveis *soft*, como por exemplo, a satisfação dos clientes e o reconhecimento de marca.

O demonstrativo de resultado da NSN, a partir de 2007, ano da fusão, é apresentado dentro do demonstrativo de resultado da Nokia, como uma unidade de negócios do grupo. O período do estudo compreende o primeiro ano da fusão, o que pode impactar análises históricas de resultado.

O resultado do grupo Nokia apresenta uma evolução crescente, tanto nas vendas líquidas como no lucro operacional entre 2005 e 2007. As suas vendas líquidas aumentaram em 24% de 2006 para 2007 e seu lucro líquido em 45% no mesmo período, conforme **Gráfico 0-6**.

A NSN, apesar de ter tido prejuízo no ano de 2007, apresentou um crescimento significativo no volume de vendas líquido da unidade de rede do grupo, vide **Gráfico 0-7**. Como dito anteriormente, as análises históricas ficam prejudicadas por causa da fusão em 2007.

O **Gráfico 0-8** e o **Gráfico 0-9** mostram resultados quantitativos da Nokia como a evolução dos ganhos por ação e a evolução da geração de caixa, respectivamente. Os resultados positivos da Nokia sustentam a sua liderança no mercado de fornecedores de rede de telecomunicações. Em relação a posicionamento de mercado, segundo os dados apresentados no *site* da Teleco (www.teleco.com.br), o Grupo Nokia é líder mundial em receita líquida dos fornecedores de equipamentos de telefonia e a quarta no ranking quando se exclui o segmento de telefones celulares.

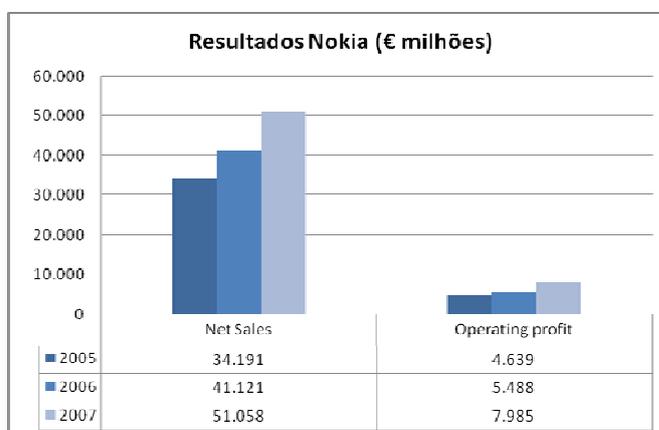


Gráfico 0-6 Resultados Financeiros da Nokia

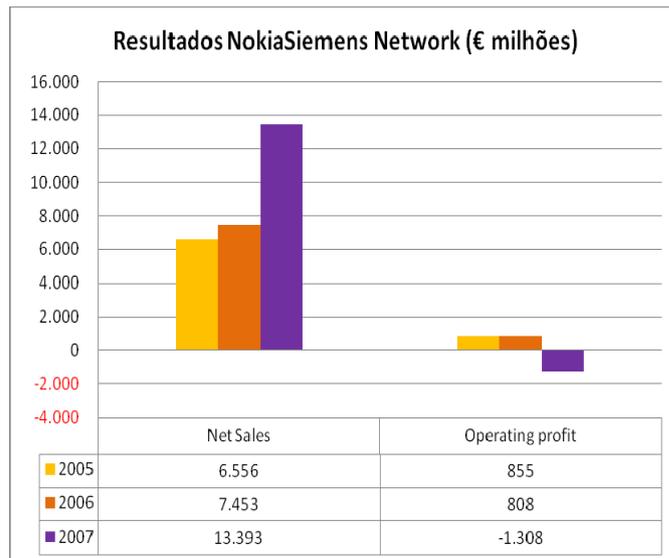


Gráfico 0-7 Resultados Financeiros da NokiaSiemens

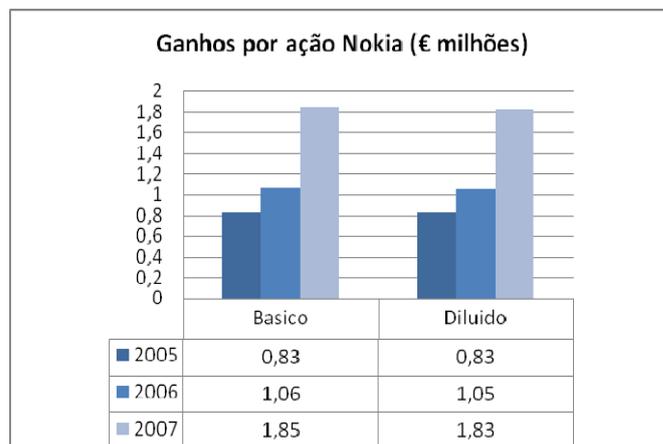


Gráfico 0-8 Ganhos por Ação da Nokia

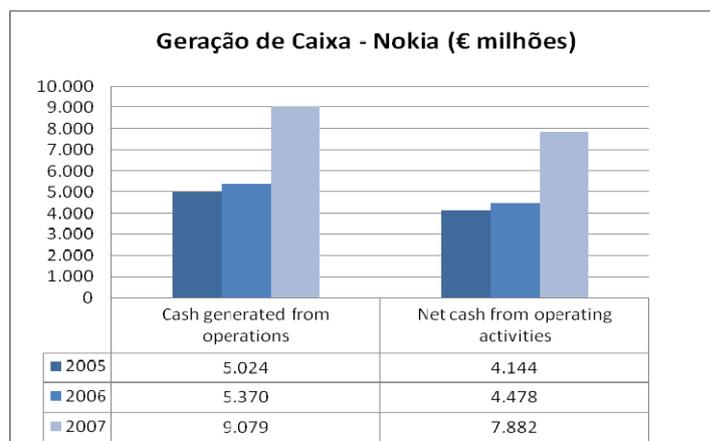


Gráfico 0-9 Geração de caixa da Nokia

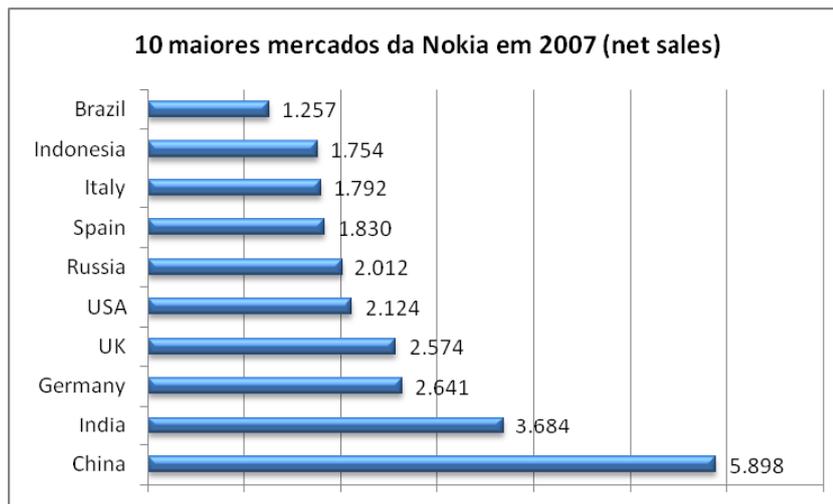


Gráfico 0-10 Principais mercados da Nokia em vendas líquidas

4.7. Ericsson

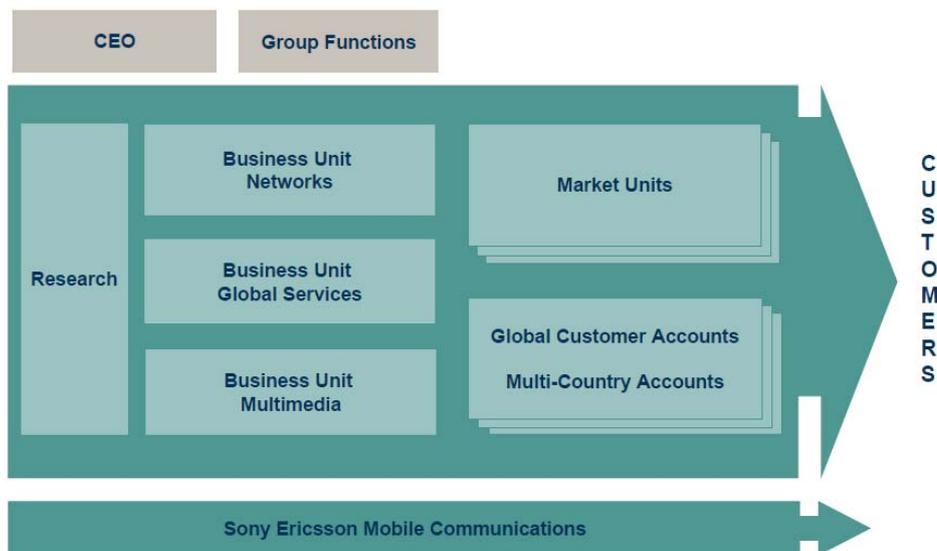
4.7.1. A empresa

A Ericsson foi fundada em 1876, na cidade de Estocolmo - Suécia, como uma empresa de reparos de instrumentos de telégrafo. Cem anos após sua fundação, a Ericsson já era líder no fornecimento de serviços relacionados a redes de telecomunicação e estava presente em mais de 175 países.

Além dos serviços de redes, a Ericsson também possui liderança como fornecedora de telefones celulares através da joint venture Sony Ericsson.

A **Figura 0-4** representa a estrutura organizacional global da Ericsson.

The Ericsson organization



Fonte: *Site Ericsson*

Figura 0-4– Estrutura organizacional da Ericsson

A Ericsson é líder de mercado, ocupando o segundo lugar em receita líquida com US\$ 29 bilhões em 2007. Sua liderança deve-se principalmente à sua atuação no mercado equipamentos de rede.

4.7.2. Análise de adequação estratégica

Em seguida apresentam-se os resultados do segundo estudo de caso, a Ericsson, utilizando a mesma metodologia de análise estratégica descrita no capítulo 2 focando nos passos 2 a 6.

4.7.2.1. Passo 2 – caracterização da estratégia da Ericsson

Com base na pesquisa documental, a estratégia da Ericsson pode ser identificada, considerando a tipologia de Mintzberg (1998) e os construtos de Fahey & Randall (1998) adotados, como sendo de diferenciação principalmente por qualidade, porém também por suporte. Sustenta-se a primeira porque possui um forte relacionamento com seus clientes, sendo escolhida por eles como um

parceiro de confiança, comprometido com seu sucesso; a segunda é sustentada pela excelência operacional por meio da simplicidade, eficiência e efetividade dos seus processos.

Conforme as respostas obtidas no levantamento de percepções através dos questionários respondidos (**Gráfico 0-11**), 53% dos executivos respondentes identificaram a estratégia da Ericsson como diferenciada por qualidade, 33% responderam, por sua vez, que a estratégia da empresa é baseada no suporte. Os demais, 13% consideraram-na diferenciada por marca. Houve conformidade entre os resultados induzidos da pesquisa documental e os resultados obtidos no levantamento de percepções.

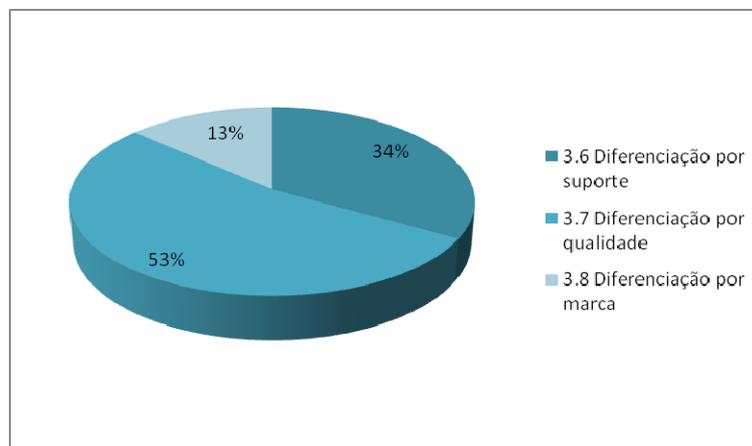


Gráfico 0-11 - Estratégia da Empresa – questionário questão 3

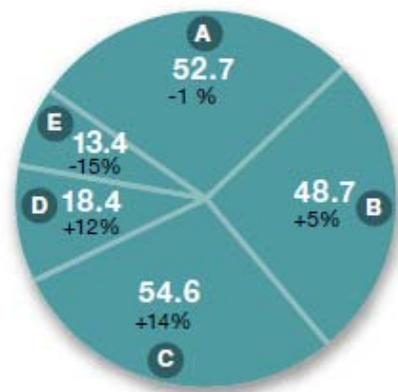
Para aprofundar investigou-se seu escopo, postura competitiva e processo estratégico.

- e) Com relação ao escopo de produto na investigação documental verificou-se que a Ericsson possui um portfólio de produtos e um portfólio de serviços. Seu portfólio de produtos baseia-se: na sua experiência em produtos de telecomunicações; na *expertise* em compreender a necessidade de seus clientes e no comprometimento com a pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias.

O portfólio de produtos engloba produtos de cabos e interconexões; core networks; redes de micro-ondas; módulos de banda larga móvel; plataformas móveis; multimídia; produtos de segurança pública e segurança nacional; produtos de gerenciamento de redes; redes óticas; módulos de força para redes; redes de acesso a rádio; produtos para o *site* de rede; produtos TEMS e Acesso fixo.

Por sua vez, o portfólio de serviços da Ericsson combina a competência e experiência global em serviços de consultoria e integração de sistemas, implantação de redes, suporte a clientes, treinamento e gerenciamento de serviços de rede.

- f) Com relação ao escopo de cliente, o estudo apontou que os principais clientes são as entidades que fornecem serviços de telecomunicação, : as operadoras de telefonia fixa, as operadoras de telefonia móvel e o governo. Além desse nicho, a Ericsson presta serviços integrados a empresas em geral e fornece também profissionais com *expertise* em desenvolvimento de “*software*” e “*hardware*” para empresas de Informática.
- g) Já no escopo geográfico, a pesquisa documental averiguou que a Ericsson possui um escopo Global, dividindo-se em cinco regiões: Oeste Europeu, America do Norte, America Latina, Ásia Pacífica e Central & Leste Europeu junto com Oriente Médio e África. Dos executivos respondentes do levantamento de percepção, 100% confirmaram que o escopo geográfico da Ericsson é global.



SALES BY REGION 2007
Ericsson net sales (SEK billion)
and change (%) year-over-year

- A** Western Europe
- B** Central & Eastern Europe,
Middle East and Africa
- C** Asia Pacific
- D** Latin America
- E** North America

Gráfico 0-12 Escopo Geográfico da Ericsson – vendas líquidas em SEK

OUR 10 LARGEST MARKETS 2007
percent of total sales



Fonte: *Site Ericsson*
Figura 0-5 Principais Mercados da Ericsson em 2007

h) Alinhado a sua visão de ser o principal direcionador de um mundo todo conectado e tendo como objetivo criar uma vantagem competitiva e atender as necessidades de seus clientes globais, a Ericsson dividiu sua operação em quatro segmentos: redes, serviços, multimídia e telefones.

- Redes – o segmento de redes é responsável aproximadamente por dois terços das vendas líquidas da empresa. A Ericsson é o principal fornecedor mundial de redes de serviço móvel, sendo que aproximadamente 50% das operadoras de telefonia móvel são seus clientes. O objetivo desse segmento é suprir a necessidade de cobertura, capacidade e evolução de rede das operadoras de telefonia móvel e de telefonia fixa.
- Serviços – utilizando a competência da Ericsson, o objetivo deste segmento é fornecer serviços de desenvolvimento, de implantação, de integração e de suporte de redes aos seus clientes. Responsável por 15% da margem operacional da empresa, este segmento consegue combinar a estrutura global com a competência local, permitindo atender melhor as demandas de seus clientes.
- Multimídia – o segmento de multimídia fornece serviços diferenciados de multimídia por meio de aplicações inovadoras, entrega de serviços de valor agregado (VAS – Value Added Services) e soluções de gerenciamento de receita combinada com o desenvolvimento de aplicações de conteúdo.
- Telefones – o segmento de aparelhos telefônicos surge da joint venture com a Sony, a Sony-Ericsson. Esse segmento é uma força complementar da Ericsson, pois permite oferecer a seus clientes soluções fim-a-fim. O principal foco deste segmento é a excelência operacional por meio de ganho de escala.

Ao serem questionados pelo escopo vertical da Ericsson, 67% dos respondentes do levantamento de percepções indicaram que o foco está em soluções ao cliente e 33% responderam que o foco está no desenvolvimento de produtos conforme mostrado no **Gráfico 0-13**

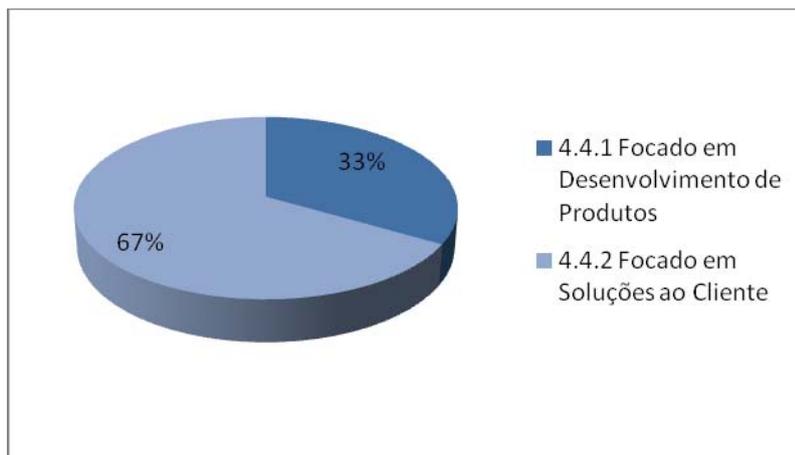


Gráfico 0-13 Escopo Vertical – questionário questão 4.4

A Sony Ericsson é uma joint venture (50-50) da Sony Corporation com a Telefonaktiebolaget LM Ericsson, criada em outubro de 2001 como uma empresa global para competir no setor de dispositivos de comunicação móvel.

A presente pesquisa não se aprofundou na Sony Ericsson como empresa, por que sua atuação está fora do escopo do estudo, que são fornecedores de equipamentos de rede. Todavia foi considerado seu impacto na implantação da estratégia da Ericsson no fornecimento de soluções fim-a-fim para os clientes e, portanto, sendo o direcionador em um mundo conectado.

Postura competitiva:

A **visão** da Ericsson traduzida do seu *site* é:

“Nossa visão é ser o principal direcionador para um mundo totalmente comunicado. Um mundo aonde todas as pessoas possam usar voz, texto, imagens e vídeos para compartilhar suas idéias e suas informações quando, onde e sempre que desejarem. Como fornecedor líder de redes e serviços de comunicação, a Ericsson desempenha um importante papel para tornar esse mundo uma realidade”.

A **Figura 0-6** representa a estratégia da Ericsson e seus pilares.



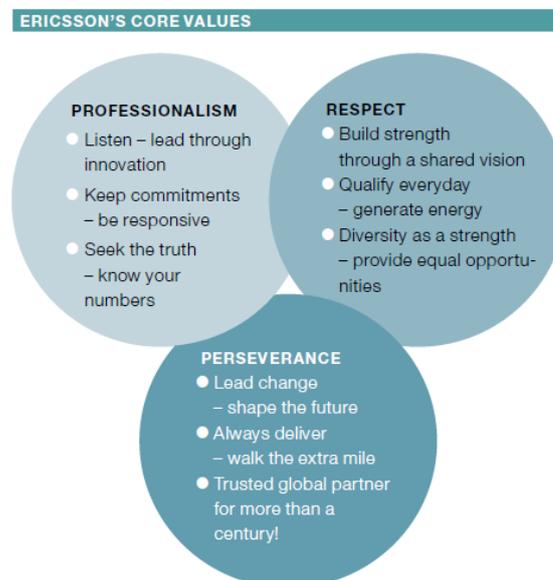
Fonte: *Site* Ericsson

Figura 0-6 – Estratégia Ericsson

Valores da Ericsson

“Respeito, profissionalismo e perseverança são os valores que formam a base da cultura da Ericsson, guiando o nosso dia a dia – na forma como nos relacionamos com as pessoas e como conduzimos nossos negócios”.

(Traduzido do *site* www.ericsson.com).



Fonte: *Site* Ericsson

Figura 0-7 - Valores Ericsson

Relacionando a estratégia da Ericsson com os segmentos do setor apresentados na **Figura 0-3** da sessão 0, pode-se posicionar a Ericsson como uma empresa forte no segmento de aplicações em busca de um posicionamento forte no segmento de serviços.

Posicionamento da Ericsson nos segmentos do setor

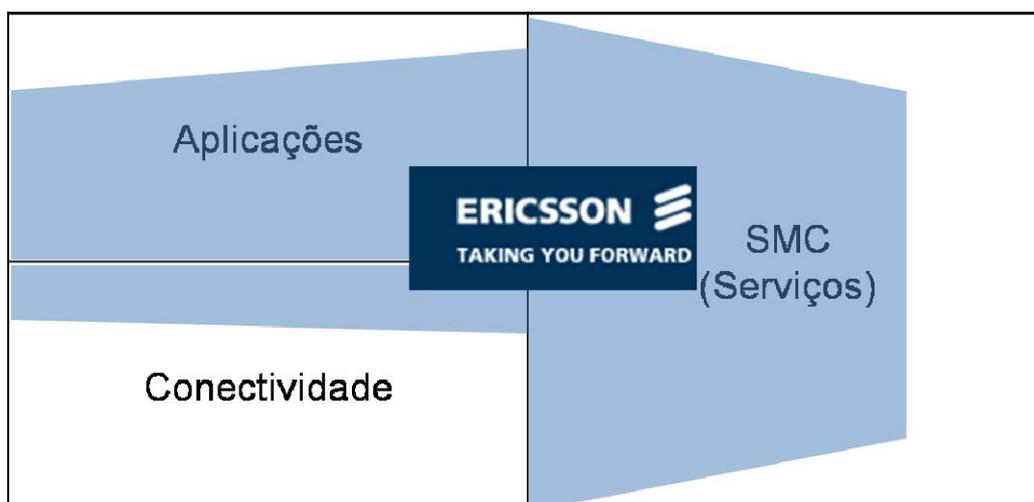


Figura 0-8 Posicionamento da Ericsson

Estratégia Global:

Com base nos conceitos de Lassere (2003), verificou-se que a Ericsson possui uma estratégia global. Assim como a Nokia, ela estabelece uma posição competitiva sustentável nos principais mercados do setor, ou seja, tem uma atuação global como ambição global. Também escolhe os países nos quais quer atuar e em qual segmento, portanto tem um posicionamento global.

A estrutura da sua cadeia de valor e o desenho da sua organização também são globais.

As diretrizes estratégicas estão alinhadas à visão da empresa. Estas incluem alcançar mais pessoas, aumentando a velocidade e capacidade das redes, preparando-se para o futuro e expandindo seu papel.

Para alcançar mais pessoas, a Ericsson fornece acesso a serviços de telecomunicações nos lugares anteriormente sem acesso, inclusive com soluções alternativas de fornecimento de energia, como instalação de painéis solares nas estações bases.

O aumento da capacidade e da velocidade no tráfego de dados é obtido por meio de investimentos na pesquisa e no desenvolvimento de novos produtos e funcionalidades de infra-estrutura de rede de telecomunicação tanto fixa como móvel.

A Ericsson está se preparando para o futuro, conhecendo melhor o comportamento de seus consumidores por meio de mais de 40.000 entrevistas. Esta ação está em linha com a sua necessidade de ser mais direcionada ao mercado e ao cliente, buscando inovação em redes sobre IP e em redes convergentes fixo e móvel.

A expansão do papel da Ericsson objetiva conquistar uma importante posição no mercado como integrador e parceiro no gerenciamento de serviços, agregando valor ao fornecimento de equipamentos de rede, seu principal segmento atual.

As respostas obtidas no levantamento de percepções também afirmam o escopo global da Ericsson, uma vez que 100% dos respondentes disseram que a Ericsson possui uma ambição global ao desejar estabelecer uma posição competitiva sustentável nos principais mercados do mundo, assim como escolhe e desenvolve estratégias para os países onde quer atuar, investe em uma cadeia de valor global e possui processos, estruturas e gestão de recursos humanos globais.

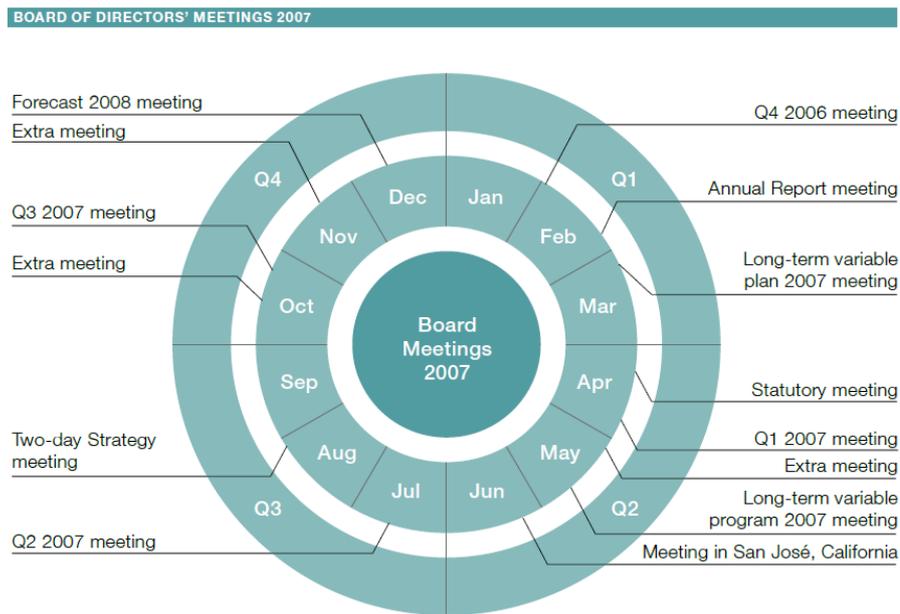
Processo Estratégico:

O processo estratégico da Ericsson é um processo global e anual.

A primeira parte deste processo é realizada em nível global. Os principais executivos globais se reúnem e discutem sobre os possíveis cenários, identificam as oportunidades e ameaças do mercado e analisam as principais forças e fraquezas da empresa. Desta primeira parte do processo são obtidos os *guidelines* estratégicos que são enviados para cada uma das *marketing units*. As *marketing units* são as diversas unidades da Ericsson divididas por geografia. Os executivos destas unidades também fazem parte do grupo de discussão.

A segunda parte do processo estratégico acontece localmente, em cada *marketing unit*. Cada *marketing unit*, assim como o Brasil, recebe os *guidelines* estratégicos e tem como missão transformar a estratégia global em um plano estratégico local.

O processo estratégico global da Ericsson está disponível no seu relatório corporativo de 2007, conforme mostrado na **Figura 0-9**. A participação local acontece com envio de informações e participação dos altos executivos.



Fonte: Relatório de Governança Corporativa
Figura 0-9 Processo Estratégico Ericsson

Após a apresentação das características da empresa e de sua estratégia, na próxima seção, os fatores organizacionais são identificados e classificados como forças e fraquezas, conforme o Passo 3 do modelo SNA.

4.7.2.2.

Passo 3 – identificação dos fatores organizacionais das empresas

Esta sessão responde ao terceiro passo da modelo proposto: Identificação dos fatores organizacionais das empresas e de suas implicações estratégicas, no sentido de constituírem forças e fraquezas, reais e potenciais.

Primeiro foram identificados e classificados, os recursos da Ericsson e as condições organizacionais, como variáveis independentes principais de acordo com o modelo GI.

Os resultados desta fase, relativos às implicações das variáveis independentes principais ao constituírem forças e fraquezas, reais ou potenciais, foram alcançados confrontando os atributos desejáveis para cada variável, conforme apresentado no capítulo 2, com os dados obtidos nas entrevistas complementares e na pesquisa documental. Esses resultados são apresentados no **Quadro 0-8**.

Quadro 0-8– Atributos desejáveis para cada variável principal dos fatores organizacionais em termos de forças e fraquezas - Ericsson

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável Atributos necessários do modelo - Fonte: Normal Atributos necessários acrescentados - Fonte: Normal e Negrito <i>Atributos desejáveis do modelo</i> - Fonte: Itálico Atributos desejáveis acrescentados - Fonte: Itálico Negrito	Força Real	Força Potencial	Fraqueza Real	Fraqueza Potencial	Caracterização
Organização Hard	Estrutura Organizacional	<i>Estrutura Global da Organização organizada de acordo com o modelo de matriz simples (o poder e a responsabilidade funcional e geográfica são iguais, geralmente a média gerência tem dois chefes e tem como benefício de uma eficiência global com uma compreensão local) ou de acordo com o modelo de estrutura complexa dual (baseia-se em um mix de diversas composições, tendo uma divisão global de produto e subsidiárias geográficas. Modelo mais flexível e também mais completo. A linha de report é complexa e depende do desenho organizacional).</i>	X				<i>A Ericsson tem uma estrutura organizacional matricial. Os executivos locais reportam-se à estrutura local e possuem uma forte ligação funcional global.</i>
		Flexível, linear, com alto grau de descentralização do poder (Nível Local).	X				A estrutura da Ericsson apresenta-se matricial, flexível e com poder de decisão no nível local.
	Equipes	<i>Multifuncional e interfuncional com um grau justo de empowerment.</i>	X				<i>As equipes locais possuem poder de decisão local e também participam das decisões globais.</i>

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável Atributos necessários do modelo - Fonte: Normal Atributos necessários acrescentados - Fonte: Normal e Negrito <i>Atributos desejáveis do modelo</i> - Fonte: Itálico Atributos desejáveis acrescentados - Fonte: Itálico Negrito	Força Real	Força Potencial	Fraqueza Real	Fraqueza Potencial	Caracterização
	Processos	<i>Documentado, pelo menos no nível macro.</i>		X			<i>Os processos existem com pequenas lacunas na documentação.</i>
		Processo proativo de planejamento e gerenciamento da estratégia e de suas ações quando afetadas por descontinuidades e mudanças de expectativas.		X			O processo de gestão estratégica da Ericsson é proativo, global levando em contas as oportunidades locais.
		A cadeia de valor estruturada de forma global (com centros de pesquisas globais e fábricas globais) podendo obter vantagem de economia de escala, transferência de conhecimento e otimização de recurso.	X				Existência de Centro de Pesquisas e fábricas globais objetivando o ganho de escala no desenvolvimento dos produtos. Como exemplo destaca-se o Centro de Pesquisa de Desenvolvimento de Software instalado no Brasil, no interior de São Paulo. Considerado uma das maiores estruturas para pesquisa e desenvolvimento de software no país, realiza gerenciamento de projetos globais assim como projetos locais.

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável Atributos necessários do modelo - Fonte: Normal Atributos necessários acrescentados - Fonte: Normal e Negrito <i>Atributos desejáveis do modelo</i> - Fonte: Itálico Atributos desejáveis acrescentados - Fonte: Itálico Negrito	Força Real	Força Potencial	Fraqueza Real	Fraqueza Potencial	Caracterização
		<i>Processos e padrões devem ser um mix integrado de processos globais e processos locais. As políticas que definam claramente papéis e responsabilidades, evitando assim conflitos, devem ser estabelecidas e documentadas.</i>	X				<i>Existência de Processos Globais definidos pela estrutura global que co-existem com processos locais definidos pela estrutura local.</i>
	Sistemas Gerenciais	Integrado com processos cross-funcionais e com uma visão de cliente.		X			A visão de cliente, principalmente em soluções fim-a-fim está em desenvolvimento.
	Sistemas Educacionais (Treinamento)	Para a educação continuada do corpo gerencial e da linha de funcionários, para adquirir as necessárias competências para a melhoria contínua de performance, incluindo treinamentos regulares "on the job" para os funcionários nas novas técnicas e metodologias	X				A Ericsson possui diversos programas de educação continuada. Destaca-se o programa para estudantes que atrai e investe em jovens talentos e o Excellerate Global Management Program que é um programa de treinamento para novas lideranças globais.

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável Atributos necessários do modelo - Fonte: Normal Atributos necessários acrescentados - Fonte: Normal e Negrito <i>Atributos desejáveis do modelo</i> - Fonte: Itálico Atributos desejáveis acrescentados - Fonte: Itálico Negrito	Força Real	Força Potencial	Fraqueza Real	Fraqueza Potencial	Caracterização
		<i>que facilitem o gerenciamento do conhecimento global que consiste na capacidade de criar, combinar e compartilhar conhecimento explícito e tácito entre seus membros através das suas fronteiras.</i>	X				<i>O Excellerate Global Management Program é um exemplo de programas focados no gerenciamento do conhecimento global. Além desse, destacamos o acesso a informações e a participação de projetos globais.</i>
	Sistemas de Medição de Desempenho	Confiável, visível, balanceado, compreensível, consistente e adaptável a mudanças, integrando todos os subsistemas de medição e alinhados com a estratégia e objetivos administrativos globais.	X				Existem na Ericsson sistemas de medição de desempenho e de recompensa globais. O sistema interno requer dois níveis de gerência para aprovar qualquer decisão de remuneração.
	Sistemas de Reconhecimento e Recompensa	Sistemas de avaliação de resultado e de remuneração dos funcionários integrados ao sistema de medição de desempenho da organização.	X				Esses sistemas estão alinhados à estratégia e aos objetivos globais da Ericsson e os planos e política de remuneração passam pelas reuniões de governança corporativa.

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável Atributos necessários do modelo - Fonte: Normal Atributos necessários acrescentados - Fonte: Normal e Negrito <i>Atributos desejáveis do modelo</i> - Fonte: Itálico <i>Atributos desejáveis acrescentados</i> - Fonte: Itálico Negrito	Força Real	Força Potencial	Fraqueza Real	Fraqueza Potencial	Caracterização
Organização Soft	Cultura Organizacional	Cultura de melhoria contínua de resultado orientada a cliente assim como a outros "stakeholders". Preocupação com qualidade de vida, ambiente e ética Cultura de gerenciamento participativa	X				A cultura organizacional é focada em inovação e criatividade. Participa do Acordo Global das Nações Unidas com princípios éticos de condução de negócios. A Ericsson está atenta às diferenças locais, principalmente, pois na sua atuação de desenvolvimento de <i>software</i> existe a necessidade de conhecer de perto seu cliente.
		Cultura da organização favorável a inovação e criatividade, flexível e aberta a mudanças e atenta as diferenças de cultura globais.	X				
	Liderança	Visível comprometimento do corpo gerencial com estratégia da organização.	X				Os executivos entrevistados apresentaram conhecimento e comprometimento com a estratégia global da organização.

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável Atributos necessários do modelo - Fonte: Normal Atributos necessários acrescentados - Fonte: Normal e Negrito <i>Atributos desejáveis do modelo</i> - Fonte: Itálico <i>Atributos desejáveis acrescentados</i> - Fonte: Itálico Negrito	Força Real	Força Potencial	Fraqueza Real	Fraqueza Potencial	Caracterização
		Corpo gerencial com atuação global através de um modelo multidoméstico onde os executivos globais são relativamente poucos e sua maioria pertence à nacionalidade dominante ou no modelo global aonde existe um número alto de executivos globais movendo-se ao redor do mundo.	X				O corpo gerencial possui uma atuação global. Os executivos movem-se ao redor do mundo de acordo com as necessidades de projetos e clientes específicos.
	Comunicação	Extensiva, comunicação cross-funcional, favorecendo constante feedback em relação aos objetivos estratégicos e medidas de resultado.		X			O processo de acompanhamento de resultados permite que exista uma constante comunicação e ajustes dos objetivos. Um ponto de atenção é o funcionamento deste processo global, localmente.
		<i>Comunicação deve ser global com atenção aos aspectos culturais de cada país.</i>	X				<i>A comunicação da empresa é Global, entretanto, é atenta aos aspectos culturais de cada país. O site local possui as informações da estratégia global da Ericsson no idioma local.</i>

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável Atributos necessários do modelo - Fonte: Normal Atributos necessários acrescentados - Fonte: Normal e Negrito <i>Atributos desejáveis do modelo</i> - Fonte: Itálico Atributos desejáveis acrescentados - Fonte: Itálico Negrito	Força Real	Força Potencial	Fraqueza Real	Fraqueza Potencial	Caracterização
Tecnologia Hard	Tecnologia de Informação	Compreensiva, integrada, sistemas de informação "real-time" (<i>hardware e software</i>), com acesso amplo a todos os níveis decisórios.	X				As informações da empresa estão disponíveis para todos os níveis decisórios.
Tecnologia Soft	Metodologias e Técnicas Específicas	Gestão de processo cross-funcional orientado ao cliente (documentação de processos de suporte, controle e melhoria contínua de técnicas, incluindo PDCA).		X			Os processos são orientados a clientes. Com relação à documentação esse é um ponto com oportunidades de melhoria.
		Metodologia de medição de resultado no nível global, operacional, individual e grupo, que inclui dimensões quantitativas e qualitativas de maneira balanceada, por liderança do estilo coach e gerenciamento participativo, por gerenciamento baseados em fatos.	X				Existe uma metodologia de medição de resultado com metas individuais atreladas a política de remuneração.
	Inovação	Treinamento, programas e incentivos para desenvolver novos produtos/soluções.	X				Existem treinamentos, programas e incentivos para desenvolvimento de novos produtos/soluções.

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável Atributos necessários do modelo - Fonte: Normal Atributos necessários acrescentados - Fonte: Normal e Negrito <i>Atributos desejáveis do modelo</i> - Fonte: Itálico Atributos desejáveis acrescentados - Fonte: Itálico Negrito	Força Real	Força Potencial	Fraqueza Real	Fraqueza Potencial	Caracterização
		<i>Programas, treinamento, estrutura para o gerenciamento do conhecimento explícito e tácito através das unidades globais. Esse gerenciamento pode ser feito através do processo de transferência das melhores práticas ou através do modelo metanacional com práticas de Centros de competências, programas de expatriados, práticas de impatriação e portais de colaboração.</i>	X				Ressalta-se o programa Ericsson Research que busca acelerar as pesquisas por meio da cooperação com parceiros, clientes, universidades e institutos de pesquisas ao redor do mundo, assim como entre as organizações globais da Ericsson.
Pessoas	Talentos	Experiência, habilidades, conhecimento e potencial para adquirir as necessárias competências para aplicação de novas metodologias e práticas, incluindo resolução de problemas, melhoria nos processos e medida equilibrada nas dimensões qualitativas e quantitativas relevantes.		X			A Ericsson possui na sua estrutura a competência necessária para seus desafios, todavia como o setor e a empresa estão em um momento de mudança estratégica, impulsionados pelo cliente e não somente por inovações tecnológicas, existe uma necessidade de se investir em uma nova competência relacionada ao cliente.
	Habilidades						

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável Atributos necessários do modelo - Fonte: Normal Atributos necessários acrescentados - Fonte: Normal e Negrito <i>Atributos desejáveis do modelo</i> - Fonte: Itálico Atributos desejáveis acrescentados - Fonte: Itálico Negrito	Força Real	Força Potencial	Fraqueza Real	Fraqueza Potencial	Caracterização
	Competências	Habilidades e competências para o gerenciamento global incluindo um forte conhecimento de negócios; habilidade de respeitar e lidar com diferenças culturais; uma boa gestão de conflitos, habilidade de balancear objetivos globais e locais e flexibilidade de se movimentar de acordo com a necessidade da empresa.	X				A Ericsson possui as competências para o gerenciamento global inclusive com a habilidade de respeitar as culturas locais.
		Competências para identificar e gerenciar as mudanças de descontinuidade e expectativas				X	Não existe um processo estruturado para a gestão de mudanças estratégicas.
Financeiros	Geração de Caixa	Alta capacidade de geração de caixa, garantindo liquidez aos acionistas e financiando o crescimento de longo prazo.				X	A Ericsson vem apresentando uma queda na sua geração de caixa, porém é importante ressaltar que o fluxo de caixa de atividades de investimentos está sendo usados para aquisições para reforçar o seu posicionamento n setor.

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável Atributos necessários do modelo - Fonte: Normal Atributos necessários acrescentados - Fonte: Normal e Negrito <i>Atributos desejáveis do modelo</i> - Fonte: Itálico Atributos desejáveis acrescentados - Fonte: Itálico Negrito	Força Real	Força Potencial	Fraqueza Real	Fraqueza Potencial	Caracterização
	Capacidade de Financiamento	Para obtenção de recursos de longo prazo a custos mais baixo para financiar as pesquisa e desenvolvimento de inovações.				X	O resultado negativo de 2007 somado à recessão do mercado representa um ponto de atenção para a Ericsson
Desempenho	Dimensões Quantitativas	Financeiras: alto retorno para acionista, rentabilidade acima da média da indústria.				X	O resultado financeiro não foi positivo em 2007 para a Ericsson, principalmente no terceiro quadrimestre. Apesar de a empresa continuar financeiramente saudável e ter pago dividendos iguais a 2006 esse é um ponto de fragilidade frente as suas concorrências.
		Operacionais: baixo custo, grande número de inovações, crescimento de <i>market share</i> nos principais mercados.		X			O resultado operacional da Ericsson teve crescimento no período, apesar do resultado não tão positivo do segmento de redes.

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável Atributos necessários do modelo - Fonte: Normal Atributos necessários acrescentados - Fonte: Normal e Negrito <i>Atributos desejáveis do modelo</i> - Fonte: Itálico <i>Atributos desejáveis acrescentados</i> - Fonte: Itálico Negrito	Força Real	Força Potencial	Fraqueza Real	Fraqueza Potencial	Caracterização
	Dimensões Qualitativas	Alto índice de satisfação dos stakeholders (clientes, fornecedores, acionistas e comunidade).	X				O resultado de uma pesquisa independente de satisfação conduzida por CFI grupo, mostra que a Ericsson é considerada por seus clientes como uma empresa excelente, com tendência de crescimento contínuo. Assim como resultado de pesquisa com seus funcionários.
		Reconhecimento Global da Marca.	X				A marca Ericsson é uma marca conhecida no setor de telecomunicações por seus produtos de rede e na joint venture com a Sony. O desafio é possuir uma marca forte no segmento de integração de sistemas.

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável Atributos necessários do modelo - Fonte: Normal Atributos necessários acrescentados - Fonte: Normal e Negrito <i>Atributos desejáveis do modelo</i> - Fonte: Itálico <i>Atributos desejáveis acrescentados</i> - Fonte: Itálico Negrito	Força Real	Força Potencial	Fraqueza Real	Fraqueza Potencial	Caracterização
		Reputação quanto à ética nos negócios.	X				A Ericsson possui um código de conduta que é traduzido para mais de 20 idiomas e disponibilizado na Internet.
		Reputação quanto à responsabilidade social.	X				
		Reputação quanto ao atendimento às questões ambientais.	X				

4.7.3.

Passo 4 – mapeamento da ego-rede

Nesta etapa foram identificados e classificados os principais atores e parceiros da Ericsson, assim como as suas alianças, de acordo com a tipologia adotada, apresentada no capítulo 2. Com base nas percepções dos executivos locais obtidas por meio das respostas dos questionários e da pesquisa documental realizada, mapeou-se a ego-rede da Ericsson, que será representada graficamente no fim da sessão.

De acordo com as respostas obtidas, 87% dos executivos locais concordam ou concordam plenamente que a participação em alianças/redes é parte fundamental da estratégia da empresa (Questão 5) e que, no passado, os maiores motivadores para o estabelecimento destas alianças era a redução no tempo de desenvolvimento de inovações tecnológicas (33%), seguido do compartilhamento de recursos e competências complementares (27%) e do acesso acelerado ao mercado proporcionado por novos relacionamentos (20%). Todavia, no presente, a principal motivação mudou para a redução de custos de entrada em novos mercados ou segmentos industriais (33%), seguido do compartilhamento de recursos/competências complementares (27%) e redução de tempo no desenvolvimento de inovações tecnológicas (20%).

Esse resultado está em acordo com as atuais mudanças estratégicas da empresa, voltada à atuação no segmento de integração de sistemas.

Com relação à identificação dos principais atores estratégicos da Ericsson, ocorreu a mesma diferença entre a percepção dos entrevistados e a pesquisa documental ocorrida na pesquisa da Nokia. De acordo com o resultado do questionário, os principais atores estratégicos da Ericsson são os **clientes**, **fornecedores** e **complementors**, conforme Gráfico 4.14. Entretanto, pela pesquisa documental percebe-se que a Ericsson também possui, no nível global alianças com os seus **concorrentes**. Destacam-se, abaixo, algumas dessas alianças.

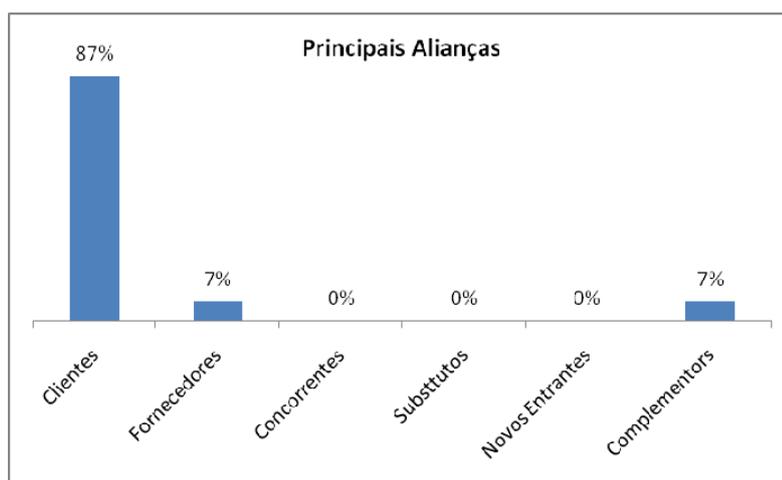


Gráfico 0-14 – Principais alianças da Ericsson – questão 13

A aliança estratégica entre a Ericsson e a Cisco, que são concorrentes, foi estabelecida em 2004 para construir a mais robusta e eficiente rede de multi-serviço baseado em IP.

Do mesmo modo que ocorre na NSN, as associações e comunidades são exemplo de alianças estratégicas entre os concorrentes do setor, o que se confirma nas respostas da questão 10 do questionário. A Ericsson participa da OMA (Open Mobile Alliance) e da GSMA, a primeira é uma associação formada por mais de 200 empresas participantes da cadeia de valor dos serviços móveis de telecomunicações, cujo objetivo é a transferência de conhecimento entre os participantes, assim como o estabelecimento de padrões que garantam a interoperabilidade dos serviços no mundo. A segunda é uma importante associação que reúne as empresas que trabalham com a tecnologia mais utilizada no mundo atualmente, a GSM.

Por meio das respostas recebidas do levantamento de percepções foi possível identificar as alianças estratégicas da Ericsson. O Quadro 0-5 apresenta um resumo deste resultado.

Quadro 0-9 Principais características das alianças estratégicas da Ericsson – Quadro resumo

Parceiro	Tipo de Alianças	Estrutura	Composição	Modalidade
Clientes	1. Transferência de Tecnologia 2. Acordo/Contrato de fornecimento de outros insumos e materiais 3. Acordo/Contrato de prestação de serviço	Escopo: Amplio em termos de amplitude e número de laços Escopo Geográfico: Global	Recursos Chaves: Capital Informacional e Recursos Tecnológicos Volume de Recursos: Satisfatório Conteúdo de Recursos: Bastante Acesso: Fácil	Conexão: Forte Natureza: Oportunista
Fornecedores	1. Transferência de Tecnologia	Escopo: Amplio em termos de amplitude e número de laços Escopo Geográfico: Global	Recursos Chaves: Inovação e Capital Informacional Volume de Recursos: Satisfatório Conteúdo de Recursos: Bastante Acesso: Fácil	Conexão: Forte Natureza: Oportunista
Concorrentes	1. Acordo / Contrato de P&D	Escopo: Não se aplica Escopo Geográfico: Não se aplica	Recursos Chaves: Inovação e Capital Informacional Volume de Recursos: Insuficiente Conteúdo de Recursos: Não se aplica Acesso: Difícil	Conexão: Fraca Natureza: Oportunista
Complementors	1. Fusão / Aquisição 2. Joint venture	Escopo: Restrito em termos de amplitude e número de laços Escopo Geográfico: Global	Recursos Chaves: Inovação e Capital Informacional Volume de Recursos: Satisfatório Conteúdo de Recursos: Bastante Acesso: Fácil	Conexão: Forte Natureza: Colaborativa

Detalhando as informações, na Tabela 0-3 nota-se que os respondentes consideram que as alianças com seus clientes geralmente são realizadas por meio da transferência de Tecnologia (20%), acordo/contrato de fornecimento de outros insumos e materiais (20%) e acordo/contrato de prestação de serviço (20%). Com seus fornecedores, as alianças são estabelecidas para transferência de tecnologia (20%). Com seus concorrentes são firmadas através das associações (80%) e por último, com os *complementors* as alianças acontecem através de fusões e aquisições (20%) e joint venture (20%).

O estabelecimento de alianças estratégicas com seus *complementors* por meio de fusões ou joint venture, assim como com a NSN, faz parte da estratégia da Ericsson em busca de eficiência no gerenciamento da sua cadeia de valor estratégica.

	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Complementors
10.1 Fusão / Aquisição	0%	7%	0%	20%
10.2 Joint-venture	0%	7%	0%	20%
10.6 P&D em conjunto	7%	13%	0%	20%
10.7 Desenvolvimento / Co-produção	13%	13%	0%	0%
10.8 Comercialização / Marketing em conjunto	7%	13%	0%	0%
10.10 Transferência de tecnologia	20%	20%	0%	20%
10.11 Acordo / Contrato de P&D	0%	0%	20%	0%
10.12 Acordo / Contrato de fornecimento de outros insumos e materiais	20%	7%	0%	0%
10.15 Acordo / Contrato de prestação de serviços	20%	7%	0%	0%
10.17 Associações	13%	13%	80%	20%

Tabela 0-3 Tipos de alianças – questão 10

Observa-se também com relação aos **clientes**, que as alianças são de natureza oportunista, possuem conexão forte e têm um escopo amplo em termos de amplitude e número de laços, além de um escopo geográfico global.

Embora as alianças com os **fornecedores** sejam de natureza oportunista, suas conexões são fortes. Elas possuem um escopo amplo em termos de amplitude e números de laços e são globais.

Por sua vez, com os **complementors** as alianças são colaborativas, com forte conexão, possuindo por sua vez escopo restrito em termos de amplitude e números de laços e geograficamente global.

Por último, as alianças com os **concorrentes**, possuem conexão fraca e são de natureza oportunista.

As tabelas **Tabela 0-7**, **Tabela 0-8** e **Tabela 0-9** mostram os resultados obtidos das respostas recebidas do levantamento de percepções sobre as características das alianças com os diversos atores da rede.

15. Quanto ao escopo (amplitude e número de laços/nós), as redes estabelecidas da sua empresa são:

	Amplas (muitos laços)	Restritas (poucos laços)	Não se aplica
15.1 Clientes	100%	0%	0%
15.2 Concorrentes	0%	27%	73%
15.3 Fornecedores	67%	33%	0%
15.4 “Complementor”	40%	60%	0%
15.5 Substitutos	0%	13%	87%

Tabela 0-7 Escopo das Alianças (amplitude e número de laços/nós – questão 15)

16. Quanto ao escopo geográfico são:

	Locais	Globais	Não se aplica
16.1 Clientes	13%	87%	0%
16.2 Concorrentes	0%	27%	73%
16.3 Fornecedores	40%	60%	0%
16.4 “Complementor”	7%	93%	0%
16.5 Substitutos	0%	20%	80%

Tabela 0-8 Escopo Geográfico das Alianças – questão 16

30. De um modo geral, a natureza das principais alianças estratégicas estabelecidas pela SUA EMPRESA é vista como:

	Colaborativa	Oportunista	Não se aplica
30.1 Clientes	13%	87%	0%
30.2 Concorrentes	0%	100%	0%
30.3 Fornecedores	47%	53%	0%
30.4 Complementors2	53%	47%	0%
30.5 Novos Entrantes	0%	27%	73%

Tabela 0-9 Natureza das Alianças – questão 30

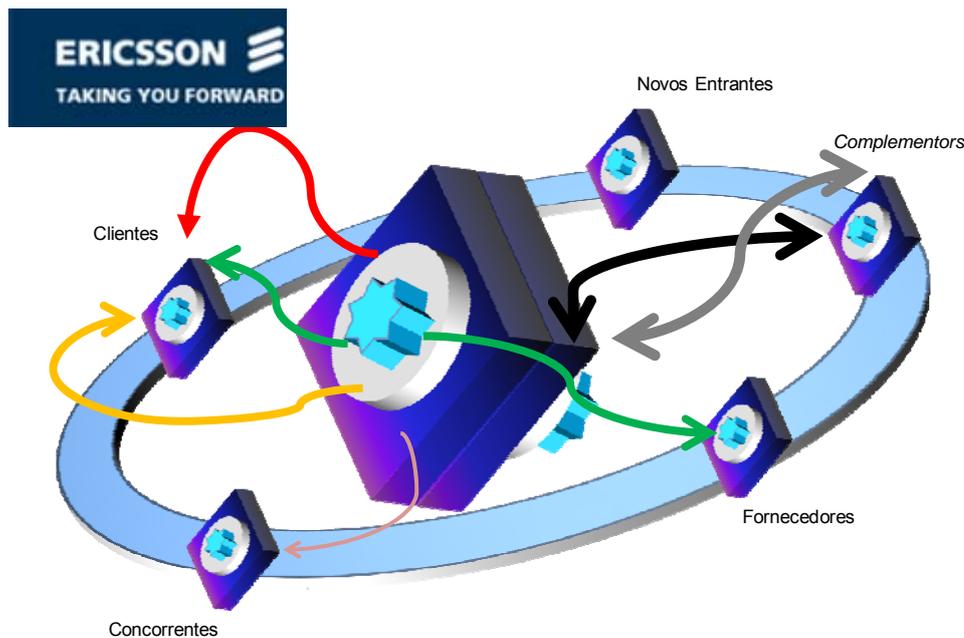


Figura 0-10 Representação gráfica da Ego-rede da Ericsson

A **Figura 0-10** mostra a representação gráfica da ego-rede da Ericsson com seus principais atores-chaves. As alianças estratégicas entre a Ericsson e seus clientes estão representadas por linhas de diversas cores. A verde, do lado esquerdo da figura, representa transferência de tecnologia, do lado direito, representa a aliança de transferência de tecnologia entre a empresa e seus fornecedores. A linha vermelha retrata os acordos e contratos de fornecimento de outros insumos e matérias e a laranja representa os acordos e contratos de prestação de serviço.. Os acordos e contratos de P&D com seus concorrentes estão representados pela linha lilás. Por fim as fusões e as aquisições entre a Ericsson e seus *complementors* são mostradas pela linha preta e a joint venture pela linha cinza.

As espessuras das setas simbolizam a força das conexões entre a empresa focal e seus parceiros: quanto maior a espessura maior a força da conexão. A direção da seta por sua vez indica a natureza da aliança. Alianças oportunistas são setas unidirecionais e colaborativas, bidirecionais.

4.7.4.

Passo 5 – características relacionais da ego-rede

Nesta etapa foram analisadas as características relacionais da Ego-rede da Ericsson, apresentada na sessão anterior, de acordo com o Passo 5 da metodologia SNA. Conforme os construtos apresentados no Capítulo 2 desta pesquisa as características relacionais da Ego-rede serão analisadas no nível da empresa e também no do setor de equipamentos de rede.

No Quadro 0-10 e o **Quadro 0-11** apresentam-se as principais implicações estratégicas da ego-rede da Ericsson, em termos de oportunidades/ameaças e forças e fraquezas. O Quadro 4-10 contém as mesmas informações do Quadro 4-3. Os dados obtidos pelo levantamento de percepção, assim como pela pesquisa documental, foram confrontados com as referências tanto no nível do setor como no da empresa.

Quadro 0-10 Implicações Estratégicas da ego-rede no nível do setor de fornecedores de equipamentos de rede.

Dimensão	Construtos	Indicador	Implicação Estratégica da Rede no nível da Empresa
1. Estrutura de Rede	1.1 Densidade Proporção de Observadas / Máximo de nós possíveis dentro da indústria.	Alta densidade.	Oportunidade Real A existência de um grande número de alianças do setor gera oportunidade de alto retorno assim como aumenta a barreira de entrada.
	1.2 Escopo Extensão da rede, números de nós, atores, geografia.	Escopo amplo, abundante e global.	Oportunidade Real O setor de equipamentos de rede tem um escopo amplo com muitos atores e por estar em posição central na indústria de telecomunicações possui acesso a valiosas informações.
	1.3 Posição e centralidade na rede.	Posição central e Alta centralidade.	
	1.4 Buracos Estruturais parceiros da indústria são conectados somente através da indústria focal.	Muitos buracos.	Oportunidade Potencial Há muitos buracos na indústria e no setor, originando oportunidades de ganho de poder. O setor está em um momento de mudanças e tem oportunidade de obter lucro.

Dimensão	Construtos	Indicador	Implicação Estratégica da Rede no nível da Empresa
2. Participantes da Rede	2.1 Identidade da indústria focal ao alterar-se.	Forte.	Oportunidade Potencial O setor de equipamentos de rede possui parceria de sucesso tanto com outros setores da indústria de telecomunicação quanto com outras indústrias.
	2.2 Status da indústria focal ao alterar-se.		
	2.3 Acesso aos recursos da indústria focal.	Fácil no segmento de produto. Difícil nas soluções <i>end-to-end</i> .	Ameaça em potencial É fácil o acesso aos conhecimentos relativos aos equipamentos de rede, entretanto em relação a soluções fim-a-fim é mais difícil, pois existe um conhecimento tácito.
3. Modalidades dos Nós	3.1 Força das conexões.	Forte.	Oportunidade Real A conexão no setor é uma oportunidade, pois criam condições de disponibilizar produtos com escopo ampliado (forte conexão com fornecedores e complementores) criando conexões fortes com os clientes.
	3.2 Natureza dos nós.	Natureza das conexões é múltipla e oportunista	Ameaça em potencial Setor possui mais nós oportunistas do que colaborativos, o que pode gerar perdas de produtividade.

Quadro 0-11 - Implicações Estratégicas da ego-rede da Ericsson no nível da empresa.

Dimensão	Construtos	Indicador	Implicação Estratégica da Rede no nível da Empresa
1. Estrutura de Rede	1.1 Escopo Extensão da rede, números de nós, atores, geografia.	Alta densidade: amplo, abundante e global.	Força Real A Ericsson possui uma rede de aliança ampla abundante e global conforme mostrado no quadro 4.2.
	1.2 Posição e centralidade na rede. Posição relativa aos outros na rede; participação em grandes números de nós com outros membros	Central e alta centralização.	Força Real A posição central da Ericsson no setor principalmente a liderança em redes GSM implantadas é uma força da empresa neste setor dinâmico.
	1.3 Equivalência Estrutura extensão das quais as empresas ocupam posições estruturais similares na rede, compartilhando os mesmos clientes, tendo nós similares.	Equivalência.	Força Potencial A Ericsson possui mais de 100 anos de existência o que permite que os relacionamentos entre outros atores extrapolem a empresa.
	1.4 Proposta de valor das principais alianças estratégicas globais. Conceitos de Doz & Hamel	Aprendizado e Internalização.	Força Real A maioria das alianças da Ericsson, conforme as respostas obtidas pelo questionário, são criadas para aprendizado e internalização, o que é uma força em ambientes com muita inovação, pois reduzem o tempo e custo de inovação.
2. Participantes da Rede	2.1 Identidade da firma focal.	Forte, Sucesso, Rico.	Força Real A Ericsson possui uma marca global forte no setor, é uma empresa de sucesso e possui recursos distintos.
	2.2 Status da firma focal.		
3. Modalidades dos Nós	3.1 Força das conexões.	Forte.	Força Real A maior parte das conexões da rede de aliança da Ericsson são fortes, como por exemplo com seus clientes, <i>fornecedores</i> e concorrentes.
	3.2 Natureza dos nós	Oportunista e Múltiplo	Fraqueza Real Com exceção das alianças com os <i>complementors</i> , as alianças da Ericsson são oportunistas, o que pode aumentar o custo da empresa.

Dimensão	Construtos	Indicador	Implicação Estratégica da Rede no nível da Empresa
4. Gerenciamento da Aliança das Redes	4.1 Uso de mecanismos de governança.	Apropriado.	Força Potencial A Ericsson possui estrutura e processos para a gestão das alianças estratégicas, entretanto, existem oportunidades de melhoria nessa governança e nesses processos.
	4.2 Desenvolvimento de troca de conhecimento e compartilhamento de rotinas entre empresas.	Baixo.	
	4.3 Fazendo investimentos específicos em relacionamento.	Adequado.	
	4.4 Desenvolvimento de processos de gerenciamento de mudanças na rede e <i>capabilities</i> . Competências para gerenciar mudanças de expectativas e relacionamento de múltiplos parceiros.	Médio estágio de desenvolvimento.	
	4.5 Experiência com múltiplas alianças.	Longos e qualidade.	Força Real A Ericsson, segundo os respondentes, possui experiência de mais de 10 anos na gestão das alianças.
	4.6 Processos e competência no gerenciamento de conflitos de múltiplos parceiros.	Unilateral / Ganha-ganha.	Fraqueza Potencial A Ericsson tem a preocupação na gestão de conflitos das alianças estratégicas, porém ainda administra os conflitos nas alianças de forma unilateral.
	4.7 Ajuste Dinâmico de Múltiplos Parceiros Desenvolvimento de Competências e Processos que Assegurem e Sustentem esse Ajuste.	Alta compatibilidade e Alta complementaridade	Força Potencial A Ericsson possui processos de ajustes dinâmicos de múltiplos parceiros, porém eles ainda precisam de ajustes.

4.7.5. Passo 6 – desempenho

O desempenho da Ericsson foi analisado, segundo uma relação de indicadores construídos a partir do modelo de Macedo-Soares (2001). Essa relação é composta por variáveis quantitativas e objetivas, como por exemplo, os indicadores financeiros; e por variáveis *soft*, como por exemplo, a satisfação dos clientes e reconhecimento de marca.

O resultado apresentado pela Ericsson em 2007 não foi tão bom como o apresentado em 2006. As vendas líquidas e o lucro operacional aumentaram 17% de 2005 para 2006, entretanto em 2007 houve um aumento pequeno: 4% nas vendas líquidas e a empresa apresentou um prejuízo operacional, conforme apresentado no Gráfico 4-5.

Um dos fatores que contribuiu para o prejuízo operacional foi a mudança no mix de vendas do seu segmento de redes. O segmento de redes na Ericsson é responsável por 69% das vendas totais. Em 2007, ocorreu uma mudança no mix de venda deste segmento, apresentando um percentual maior de contratos novos (*break-in contracts*) e contratos com uma alta parcela de serviços de implantação de redes e produtos de terceiros, afetando negativamente a margem bruta da empresa. O Gráfico 4-6 apresenta o percentual de vendas por segmento.

O Gráfico 0-8 e o Gráfico 0-9 mostram resultados quantitativos da Ericsson como a evolução dos ganhos por ação e a evolução da geração de caixa, respectivamente. Apesar dos resultados negativos apresentados pela Ericsson em 2007, a empresa continua financeiramente saudável e pagou dividendos em 2007 iguais aos de 2006. Segundo informações divulgadas pela Ericsson o resultado de 2007 não justifica mudanças estratégicas.

Em relação ao posicionamento de mercado, segundo os dados apresentados no *site* da Teleco (www.teleco.com.br), a Ericsson está em quarto lugar mundial em receita líquida dos fornecedores de equipamentos de telefonia e é a segunda no ranking, quando se exclui o segmento de telefones celulares da análise.

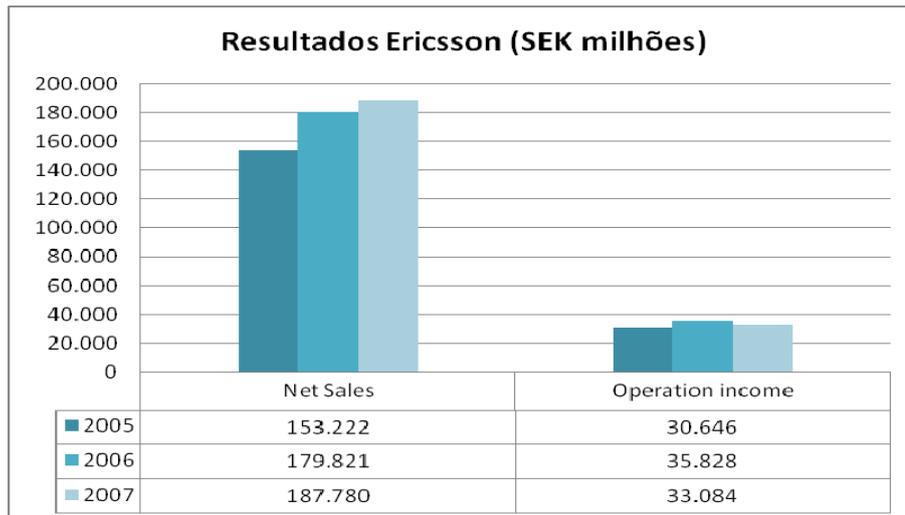


Gráfico 0-14 Resultados Financeiros da Ericsson em SEK(Swedish Krona – moeda sueca)

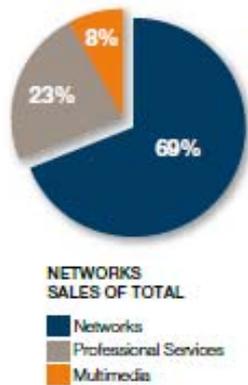


Gráfico 0-15 Composição das Vendas da Ericsson por segmento

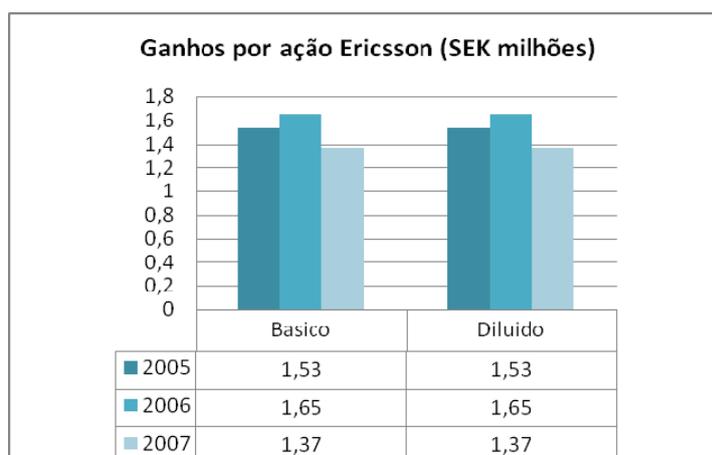


Gráfico 0-16 Ganhos por Ação da Ericsson

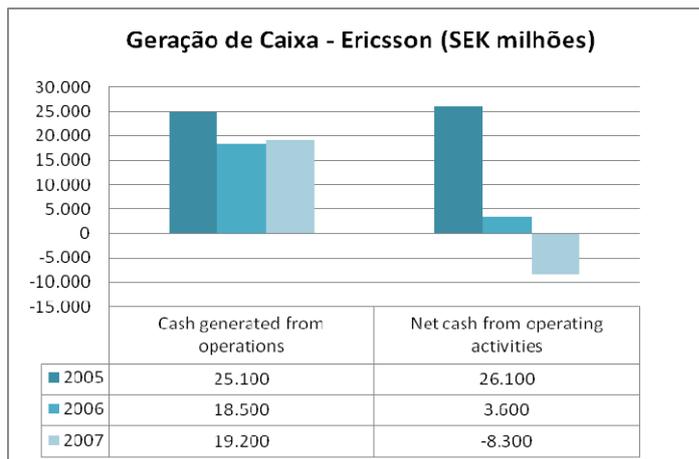
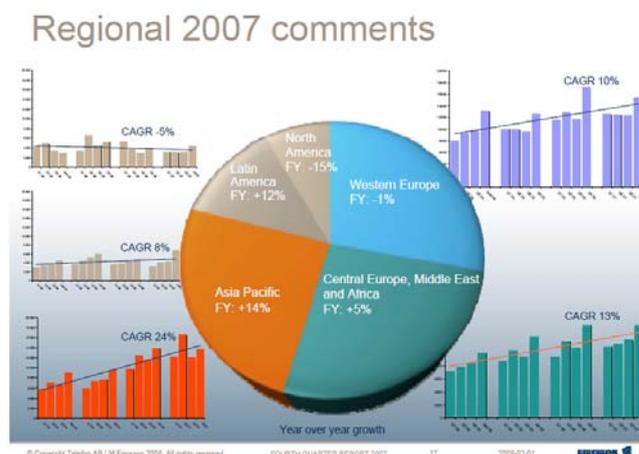


Gráfico 0-17 Geração de caixa da Ericsson em SEK(Swedish Krona – moeda sueca)



Fonte: FOURTH QUARTER REPORT 2007 p. 17 (*site* www.ericsson.com)
Gráfico 0-18 Principais mercados da Ericsson em vendas líquidas

4.8. Cisco

4.8.1. A empresa

A Cisco foi fundada em 1984, por um pequeno grupo de cientistas da universidade de Stanford nos Estados Unidos. Os produtos (*hardware e software*) e serviços da Cisco são utilizados para as soluções de Internet e desde a sua concepção é líder mundial na fabricação de equipamentos de rede no Protocolo de Internet (IP), com presença em mais de cem países no mundo.

Diferente das outras duas empresas estudadas, a Cisco não divulga uma estrutura organizacional através de um diagrama. Pode ser induzido, por meio da documentação disponível, que a empresa acredita mais em redes, estruturas dinâmicas, construídas de forma colaborativa para atingir um objetivo específico de acordo com o seu negócio: Internet, uma rede virtual de comunicação.

Abaixo se apresenta a tradução da abertura do relatório anual de 2007, texto que ilustra o conceito de redes da Cisco.

“Bem-vindos à Cisco. Bem-vindos a uma rede onde colaboração inspira inovação e comunicação, constrói comunidades. Bem-vindos a uma rede de experiências que é a experiência humana. Uma experiência humana mais conectada, mais inteligente, e mais poderosamente produtiva, onde tecnologia serve a sociedade como uma mudança positiva na forma que ela trabalha, vive, diverte-se e aprende. Bem-vindo a uma rede de trabalho. Bem-vindo a uma rede humana”.

4.8.2.

Análise de adequação estratégica

Em seguida apresentam-se os resultados do terceiro estudo de caso, a Cisco, utilizando também a metodologia de análise estratégica descrita no capítulo 2 focando nos passos 2 a 6.

4.8.2.1.

Passo 2 – Caracterização da Estratégia da Cisco

Com base na pesquisa documental a estratégia da Cisco pode ser identificada, considerando a tipologia de Mintzberg (1998) e os construtos de Fahey & Randall (1998) adotados, como sendo de diferenciação principalmente por qualidade. Sustenta-se essa caracterização quando a diferenciação estratégica, como a habilidade de executar, é reconhecida pelos seus clientes e pelo mercado, mantendo-a em posição de liderança nas soluções para internet.

Conforme as respostas obtidas no levantamento de percepções através dos questionários respondidos, **Gráfico 0-19**, 75% dos executivos respondentes identificaram a estratégia da Cisco como diferenciada por qualidade. Os outros se dividiram igualmente nas respostas, com 8% cada um. Estes identificaram que a estratégia era diferenciada por preço alto, por imagem e por marca. Assim como nas outras empresas, na identificação da estratégia houve conformidade entre os

resultados induzidos da pesquisa documental e os resultados obtidos no levantamento de percepções.

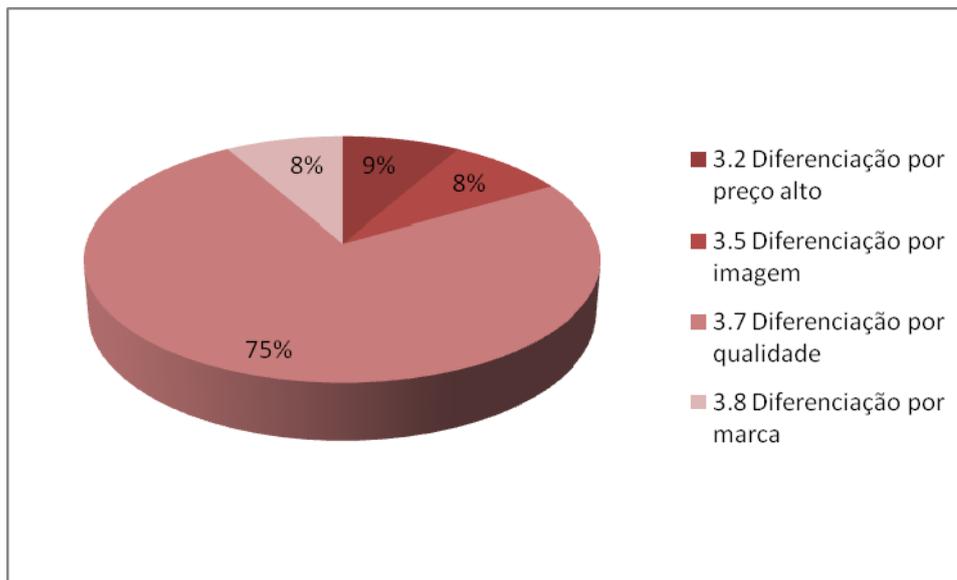


Gráfico 0-19 Estratégia da Empresa – questionário questão 3

Para aprofundar a análise investigou-se seu escopo, postura competitiva e processo estratégico.

- i) Com relação ao escopo de produto na investigação documental verificou-se que a Cisco possui um portfólio de produtos e outro de serviços, entretanto o portfólio de produtos representa 84,4% das receitas líquidas.

O seu portfólio de produtos engloba uma variedade de produtos de rede, destacando-se em termos de receita líquida os roteadores, os *switches* e os produtos de tecnologia avançada. Por sua vez o portfólio de serviços são soluções compostas com produtos Cisco, com destaque para a telepresença, atual inovação da empresa.

- j) Com relação ao escopo de cliente, devido ao seu portfólio de produtos, a Cisco atua em segmentos diversos, tais como: pequenos negócios, empresas, provedores de serviço de telecomunicações e *consumer*.
- k) Já no escopo geográfico, a pesquisa documental averiguou que a Ericsson possui um escopo Global, dividindo-se em cinco regiões: Estados Unidos e Canadá; mercado europeu; mercados emergentes; Ásia Pacífica e Japão. Dos executivos, 100% sustentam com suas respostas que o escopo geográfico da Cisco é global.

Years Ended	July 28, 2007	July 29, 2006	Variance in Dollars	Variance in Percent
Net sales:				
United States and Canada	\$19,294	\$15,785	\$3,509	22.2%
Percentage of net sales	55.2%	55.4%		
European Markets	7,335	6,079	1,256	20.7%
Percentage of net sales	21.0%	21.4%		
Emerging Markets	3,447	2,476	971	39.2%
Percentage of net sales	9.9%	8.7%		
Asia Pacific	3,551	2,853	698	24.5%
Percentage of net sales	10.2%	10.0%		
Japan	1,295	1,291	4	0.3%
Percentage of net sales	3.7%	4.5%		
Total	\$34,922	\$28,484	\$6,438	22.6%

Tabela 0-10 Escopo Geográfico da Cisco – vendas líquidas em US\$

D) Alinhada à sua visão de inovar as relações de trabalho e a forma de vida, em todos os aspectos, a estratégia diferenciada da Cisco está voltada a suprir as necessidades dos seus clientes. Para atingir seus objetivos, sua operação foi dividida em quatro segmentos: pequenos negócios, empresas, prestadores de serviço de telecomunicações e consumidores.

- Pequenos Negócios – o objetivo desse segmento é disponibilizar infra-estruturas de conectividade que auxilie o crescimento e a eficiência destes clientes.
- Empresas – o objetivo desse segmento é disponibilizar infra-estruturas de conectividade que auxilie a diminuição de seus custos e aumente a sua eficiência.
- Prestadoras de serviço – a parceria da Cisco com os prestadores de serviço de telecomunicações globais tem como propósito disponibilizar soluções de comunicação que os transforme em fornecedores de experiência.
- *Consumer* – a perspectiva deste segmento é ter uma presença global forte por meio de um grande portfólio de produtos e de serviços com alta capacidade de distribuição nos principais mercados.

Ao serem questionados pelo escopo vertical da Cisco, 67% dos respondentes do levantamento de percepções indicaram que o foco está em desenvolvimento de produtos e 17% responderam que o foco está em soluções ao cliente. Dos demais, 8% responderam que o foco está nas formas de verticalização tanto na área de desenvolvimento de produtos quanto na de soluções ao cliente e 8% disseram que o foco são as formas de verticalização em segmentos de produtos, conforme mostrado no Gráfico 0-20.

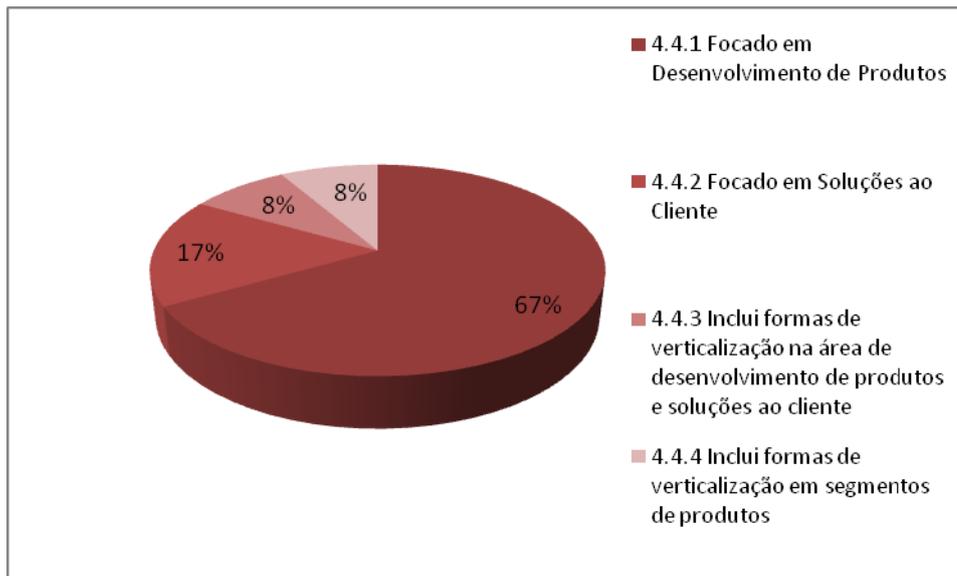


Gráfico 0-20 Escopo Vertical – questionário questão 4.4

Postura competitiva:

A **visão** da Cisco traduzida do seu *site* é:

”Direcionando inovação para mudar a natureza do trabalho e a maneira de viver”

“A base da estratégia da Cisco é baseada em quatro pilares. Primeiro, identificando, investindo e posicionado a Cisco para capturar a transição do mercado orientado a cliente. Segundo, inovação constante permitindo completamente a construção, compra ou colaboração com seus parceiros. Terceiro, um abordagem de mercado diferenciada com a habilidade de colocar juntos tecnologia e arquitetura de negócios. Quarto, nossa equipe multifuncional e priorização de iniciativas que direcionam a execução por meio de produtos, serviços de valor agregado, segmentos de clientes e localizações geográficas”.

Valores da Cisco

Os valores da Cisco não estão em destaque nas documentações públicas da empresa, como estão nas outras empresas deste estudo. Sabe-se que desde 2001, a Cisco, apóia o Acordo Global das Nações Unidas (UNGC - *United Nations Global Compact*), o que aproxima as empresas das agências da ONU, organizações civis e governos. Esse acordo é composto por dez princípios universais que fazem parte do código de conduta da empresa, todavia não se pode dizer que esse acordo representa totalmente os valores da Cisco tendo em vista que tanto a Nokia Siemens como a Ericsson também apóiam essa iniciativa.

Relacionando a estratégia da Cisco com os segmentos do setor apresentados na **Figura 0-3** da sessão 0, pode-se posicionar a Cisco como uma empresa forte no segmento de aplicações, principalmente com a entrada de novos produtos de teleconferência.

Posicionamento da Cisco nos segmentos do setor

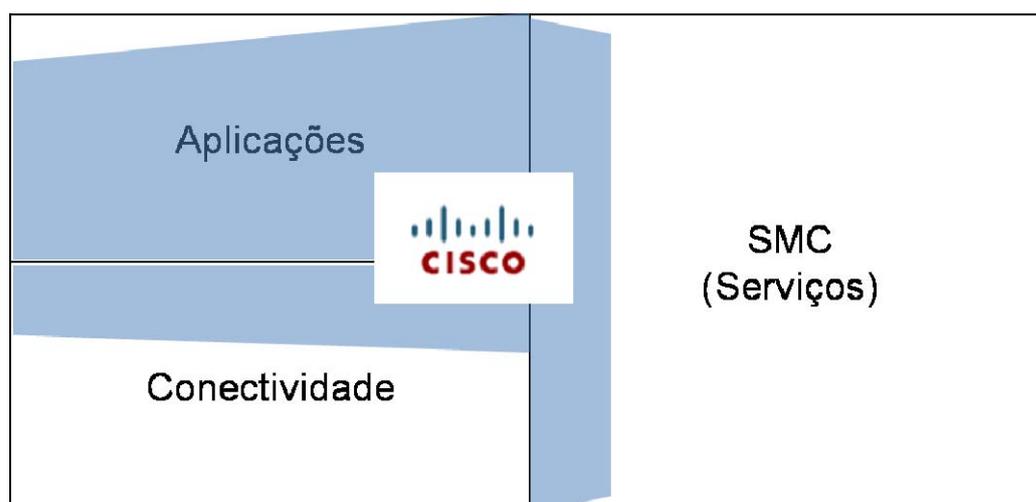


Figura 0-20 Posicionamento da Cisco

Estratégia Global:

Com base nos conceitos de Lassere (2003), verificou-se que a Cisco também possui uma estratégia global. Ela estabelece uma posição competitiva sustentável nos principais mercados do setor, ou seja, tem uma atuação global como ambição global. Também escolhe os países nos quais quer atuar e em quais segmentos, portanto tem um posicionamento global.

A estrutura da sua cadeia de valor e o desenho da sua organização também são globais. Ainda assim, no Brasil, sua estrutura é principalmente comercial e está alinhada com o foco de vendas de produtos. O **Gráfico 0-21** representa a distribuição demográfica dos colaboradores da Cisco, o que pode explicar essa estrutura no Brasil.

Employee Demographics



Gráfico 0-21 Distribuição Demográfica dos Colaboradores da Cisco

As respostas obtidas no levantamento de percepções confirmam o escopo global da Cisco por meio de 83% dos respondentes. Os outros 17% responderam que o escopo da Cisco é regional. Entretanto, 100% dos respondentes disseram que a Cisco possui uma ambição global que expressa ao desejar estabelecer uma posição competitiva sustentável nos principais mercados do mundo. A empresa também escolhe e desenvolve estratégias para os países onde quer atuar, investe em uma cadeia de valor global e possui processos, estruturas e gestão de recursos humanos globais.

Processo Estratégico:

O processo estratégico da Cisco é global e anual, sendo realizado globalmente. A equipe local, no Brasil, participa com trocas de informações.

A Cisco possui um processo estratégico que busca oportunidades para além das fronteiras do seu setor de atuação. Percebe-se a capacidade de descoberta de novos mercados, assim como a gestão de mudança estratégica nas informações disponíveis em artigos e livros.

A entrevista do principal executivo global da Cisco, John Chambers, publicada na *Harvard Business* de novembro de 2008, mostra a cultura da Cisco na busca de inovação e mudança, tanto na disponibilização de novas tecnologias quanto no seu próprio processo de gestão.

“Uma transição de mercado ocorre vários anos antes que a Cisco possa criar produtos ou serviços para explorá-la. Para identificar uma transição de mercado iminente, John Chambers, presidente da empresa, fica atento a pistas dadas por clientes sobre novas tecnologias no horizonte, mudanças demográficas ou econômicas e outras tendências. Para tirar proveito de transições de mercado, a Cisco adaptou a organização a uma “gestão colaborativa”. Isso significa: eliminar hierarquia, usar equipes colaborativas e tirar proveito de tecnologias de videoconferência”.

(*Harvard Business Review*, novembro 2008 – Cisco enxerga o futuro)

Encontra-se outra evidência, conforme citado no capítulo 1, do livro *A Estratégia do Oceano Azul*. A Cisco é citada na página 78, como exemplo de empresa que está no oceano azul. Isto significa dizer que a empresa examina setores alternativos, assim como examina os grupos estratégicos do setor. Investiga também os produtos e serviços complementares aos seus, identificando oportunidades de ampliar seu portfólio.

A Cisco repensa o apelo funcional-emocional do setor. Para uma empresa que atua em um setor de tecnologia, esse é um fato inovador. Por último, destaca-se a sua participação ativa no desenvolvimento de tendências futuras.

Este comportamento é similar aos conceitos desenvolvidos por Vollman (1996) sobre gestão de mudança estratégica apresentados no capítulo 2 deste estudo.

Após a apresentação das características da empresa e de sua estratégia, na próxima seção, os fatores organizacionais são identificados e classificados como forças e fraquezas, conforme o Passo 3 do modelo SNA.

4.8.2.2.

Passo 3 – identificação dos fatores organizacionais das empresas

Esta sessão responde ao terceiro passo da modelo proposto: identificação dos fatores organizacionais das empresas e de suas implicações estratégicas, no sentido de constituírem forças e fraquezas, reais e potenciais.

Primeiro foram identificados e classificados, os recursos da Cisco e as condições organizacionais, como variáveis independentes principais de acordo com o modelo GI.

Os resultados desta fase, relativos às implicações das variáveis independentes principais ao constituírem forças e fraquezas, reais ou potenciais, foram alcançados confrontando os atributos desejáveis para cada variável, conforme apresentado no capítulo 2, com os dados obtidos nas entrevistas complementares e na pesquisa documental. Esses resultados são apresentados no

Quadro 0-12.

Quadro 0-12 – Atributos desejáveis para cada variável principal dos fatores organizacionais em termos de forças e fraquezas - Cisco

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável Atributos necessários do modelo - Fonte: Normal Atributos necessários acrescentados - Fonte: Normal e Negrito <i>Atributos desejáveis do modelo</i> - Fonte: Itálico Atributos desejáveis acrescentados - Fonte: Itálico Negrito	Força Real	Força Potencial	Fraqueza Real	Fraqueza Potencial	Caracterização
Organização Hard	Estrutura Organizacional	<i>Estrutura Global da Organização organizada de acordo com o modelo de matriz simples (o poder e a responsabilidade funcional e geográfica são iguais, geralmente a média gerência tem dois chefes e tem como benefício de uma eficiência global com uma compreensão local) ou de acordo com o modelo de estrutura complexa dual (baseia-se em um mix de diversas composições, tendo uma divisão global de produto e subsidiárias geográficas. Modelo mais flexível e também mais completo. A linha de report é complexa e depende do desenho organizacional).</i>		X			<i>A Cisco não possui uma estrutura organizacional conforme os modelos tradicionais. Sua organização é baseada no estabelecimento de redes de colaboração. Sua estrutura está adequada a sua estratégia, contudo ainda é centralizada no país de origem.</i>
		Flexível, linear, com alto grau de descentralização do poder (Nível Local).		X			A estrutura da Cisco apresenta-se flexível, colaborativa. O poder de decisão no nível local está focado no relacionamento comercial.
	Equipes	<i>Multifuncional e interfuncional com um grau justo de empowerment.</i>	X				<i>As equipes locais possuem poder de decisão local.</i>

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável Atributos necessários do modelo - Fonte: Normal Atributos necessários acrescentados - Fonte: Normal e Negrito <i>Atributos desejáveis do modelo</i> - Fonte: Itálico Atributos desejáveis acrescentados - Fonte: Itálico Negrito	Força Real	Força Potencial	Fraqueza Real	Fraqueza Potencial	Caracterização
	Processos	<i>Documentado, pelo menos no nível macro.</i>				X	<i>Os processos existem e são direcionados a construção de redes de colaboração</i>
		<i>Processo proativo de planejamento e gerenciamento da estratégia e de suas ações quando afetadas por discontinuidades e mudanças de expectativas.</i>	X				<i>O processo de gestão estratégica da Cisco é proativo, global levando em conta as oportunidades locais e busca constantemente novas oportunidades além da fronteira de seu setor</i>
		<i>A cadeia de valor estruturada de forma global (com centros de pesquisas globais e fábricas globais) podendo obter vantagem de economia de escala, transferência de conhecimento e otimização de recurso.</i>	X				<i>Existência de Centro de Pesquisas e fábricas globais objetivando o ganho de escala no desenvolvimento dos produtos.</i>

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável Atributos necessários do modelo - Fonte: Normal Atributos necessários acrescentados - Fonte: Normal e Negrito <i>Atributos desejáveis do modelo</i> - Fonte: Itálico Atributos desejáveis acrescentados - Fonte: Itálico Negrito	Força Real	Força Potencial	Fraqueza Real	Fraqueza Potencial	Caracterização
		<p><i>Processos e padrões devem ser um mix integrado de processos globais e processos locais. As políticas que definam claramente papéis e responsabilidades, evitando assim conflitos, devem ser estabelecidas e documentadas.</i></p>				X	<p><i>Existência de Processos Globais definidos pela estrutura global que co-existem com processos locais. A Cisco é uma empresa mais voltada para redes colaborativas do que a documentação de processos.</i></p>
	Sistemas Gerenciais	Integrado com processos <i>cross</i> -funcionais e com uma visão de cliente.		X			A visão de cliente, principalmente em soluções fim-a-fim está em desenvolvimento.
	Sistemas Educacionais (Treinamento)	Para a educação continuada do corpo gerencial e da linha de funcionários, para adquirir as necessárias competências para a melhoria contínua de performance, incluindo treinamentos regulares "on the job" para os funcionários nas novas técnicas e metodologias	X				O objetivo da Cisco é preparar seus colaboradores para gerenciar o crescimento e a lucratividade do negócio em um ambiente complexo e global, estabelecendo a Cisco como a melhor escolha para os melhores

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável Atributos necessários do modelo - Fonte: Normal Atributos necessários acrescentados - Fonte: Normal e Negrito <i>Atributos desejáveis do modelo</i> - Fonte: Itálico Atributos desejáveis acrescentados - Fonte: Itálico Negrito	Força Real	Força Potencial	Fraqueza Real	Fraqueza Potencial	Caracterização
							líderes do mundo. Um importante conceito da Cisco é que os colaboradores constroem seus perfis e melhoram suas carreiras através de três E's: educação, exposição e experiência.
	Sistemas de Medição de Desempenho	Confável, visível, balanceado, compreensível, consistente e adaptável a mudanças, integrando todos os subsistemas de medição e alinhados com a estratégia e objetivos administrativos globais.	X				<i>A própria visão, os produtos e a organização da CISCO facilitam a troca de conhecimento Global por meio de redes de colaboração.</i>

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável Atributos necessários do modelo - Fonte: Normal Atributos necessários acrescentados - Fonte: Normal e Negrito <i>Atributos desejáveis do modelo</i> - Fonte: Itálico Atributos desejáveis acrescentados - Fonte: Itálico Negrito	Força Real	Força Potencial	Fraqueza Real	Fraqueza Potencial	Caracterização
	Sistemas de Reconhecimento e Recompensa	Sistemas de avaliação de resultado e de remuneração dos funcionários integrados ao sistema de medição de desempenho da organização	X				alinhada com os objetivos estratégicos globais da empresa. Localmente as metas são comerciais.
Organização Soft	Cultura Organizacional	Cultura de melhoria contínua de resultado orientada a cliente assim como a outros <i>stakeholders</i> . Preocupação com qualidade de vida, ambiente e ética. Cultura de gerenciamento participativo.		X			A cultura organizacional é focada em inovação e criatividade. Participa do Acordo Global das Nações Unidas com princípios éticos de condução de negócios. A Cisco não está tão atenta às diferenças locais, principalmente porque sua atuação maior é na venda de produtos globais.
		Cultura da organização favorável a inovação e criatividade, flexível e aberta a mudanças e atenta as diferenças de cultura globais.		X			
	Liderança	Visível comprometimento do corpo gerencial com estratégia da organização.	X				Os executivos entrevistados apresentaram conhecimento e comprometimento com a estratégia global da organização.

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável Atributos necessários do modelo - Fonte: Normal Atributos necessários acrescentados - Fonte: Normal e Negrito <i>Atributos desejáveis do modelo</i> - Fonte: Itálico Atributos desejáveis acrescentados - Fonte: Itálico Negrito	Força Real	Força Potencial	Fraqueza Real	Fraqueza Potencial	Caracterização
		Corpo gerencial com atuação global através de um modelo multidoméstico onde os executivos globais são relativamente poucos e sua maioria pertence à nacionalidade dominante ou no modelo global aonde existe um número alto de executivos globais movendo-se ao redor do mundo.				X	O corpo gerencial possui uma atuação local. A atuação global acontece através da participação nas redes de colaboração.
	Comunicação	Extensiva, comunicação cross-funcional, favorecendo constante feedback em relação aos objetivos estratégicos e medidas de resultado.		X			O processo de acompanhamento de resultados permite que exista uma constante comunicação e ajustes dos objetivos. Um ponto de atenção é o funcionamento deste processo global, localmente.

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável Atributos necessários do modelo - Fonte: Normal Atributos necessários acrescentados - Fonte: Normal e Negrito <i>Atributos desejáveis do modelo</i> - Fonte: Itálico Atributos desejáveis acrescentados - Fonte: Itálico Negrito	Força Real	Força Potencial	Fraqueza Real	Fraqueza Potencial	Caracterização
		Comunicação deve ser global com atenção aos aspectos culturais de cada país.				X	A comunicação da empresa é Global atenta aos aspectos culturais de cada país. Existem abundantes informações sobre a empresa no idioma local, entretanto, informações estratégicas da empresa estão disponíveis somente no site global.
Tecnologia Hard	Tecnologia de Informação	Compreensiva, integrada, sistemas de informação "real-time" (hardware e software), com acesso amplo a todos os níveis decisórios.	X				As informações da empresa estão disponíveis para todos os níveis decisórios.
Tecnologia Soft	Metodologias e Técnicas Específicas	Gestão de processo cross-funcional orientado ao cliente (documentação de processos de suporte, controle e melhoria contínua de técnicas, incluindo PDCA)		X			Os processos são orientados a clientes. Com relação à documentação esse é um ponto com oportunidades de melhoria.

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável Atributos necessários do modelo - Fonte: Normal Atributos necessários acrescentados - Fonte: Normal e Negrito <i>Atributos desejáveis do modelo</i> - Fonte: Itálico Atributos desejáveis acrescentados - Fonte: Itálico Negrito	Força Real	Força Potencial	Fraqueza Real	Fraqueza Potencial	Caracterização
		Metodologia de medição de resultado no nível global, operacional, individual e grupo, que inclui dimensões quantitativas e qualitativas de maneira balanceada, por liderança do estilo coach e gerenciamento participativo, por gerenciamento baseados em fatos.	X				Existe uma metodologia de medição de resultado com metas individuais atreladas a política de remuneração.
	Inovação	Treinamento, programas e incentivos para desenvolver novos produtos/soluções.	X				Existem treinamentos, programas e incentivos para desenvolvimento de novos produtos/soluções. Destaca-se o programa <i>Cisco Networking Academy</i> que oferece cursos globais indispensáveis no desenvolvimento de competências na área de Redes e TI.
		<i>Programas, treinamento, estrutura para o gerenciamento do conhecimento explícito e tácito através das unidades globais. Esse gerenciamento pode ser feito através do processo de transferência das melhores práticas ou através do modelo metanacional com práticas de Centros de competências, programas de expatriados, praticas de impatriação e portais de colaboração.</i>	X				
Pessoas	Talentos	Experiência, habilidades, conhecimento e potencial para adquirir as necessárias competências para aplicação de novas metodologias e práticas, incluindo	X				A Cisco possui na sua estrutura a competência necessária para seus desafios tendo em vista que

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável Atributos necessários do modelo - Fonte: Normal Atributos necessários acrescentados - Fonte: Normal e Negrito <i>Atributos desejáveis do modelo</i> - Fonte: Itálico Atributos desejáveis acrescentados - Fonte: Itálico Negrito	Força Real	Força Potencial	Fraqueza Real	Fraqueza Potencial	Caracterização
	Habilidades	resolução de problemas, melhoria nos processos e medida equilibrada nas dimensões qualitativas e quantitativas relevantes.					a empresa trabalha com a gestão da mudança estratégica desde 2001 ela possui as competências necessárias para o desafio de uma nova mudança.
	Competências	<i>Habilidades e competências para o gerenciamento global incluindo um forte conhecimento de negócios; habilidade de respeitar e lidar com diferenças culturais; uma boa gestão de conflitos, habilidade de balancear objetivos globais e locais e flexibilidade de se movimentar de acordo com a necessidade da empresa.</i>	X				<i>A Cisco possui as competências para o gerenciamento global inclusive com a habilidade de respeitar as culturas locais.</i>
		<i>Competências para identificar e gerenciar as mudanças de discontinuidades e expectativas.</i>	X				<i>O próprio processo estratégico da CISCO baseia-se na sua competência para identificar e gerenciar mudanças no setor.</i>

4.8.3.

Passo 4 – mapeamento da ego-rede

Nesta etapa foram identificados e classificados os principais atores e parceiros da Cisco, assim como as suas alianças de acordo com a tipologia adotada apresentada no capítulo 2. Com base nas percepções dos executivos locais obtidas por meio das respostas dos questionários e da pesquisa documental realizada, mapeou-se a ego-rede da Cisco que no fim da sessão será representada graficamente.

De acordo com as respostas obtidas, 75% dos executivos locais concordam ou concordam plenamente que a participação em alianças/redes é parte fundamental da estratégia da empresa (Questão 5) e que no passado os maiores motivadores para o estabelecimento destas alianças era o acesso ao capital de informações proporcionado por novo(s) relacionamento(s) (33%), seguido da redução de tempo no desenvolvimento de inovações tecnológicas (25%) e do acesso acelerado ao mercado proporcionado por novo(s) relacionamento(s) (25%). Porém, o resultado, quando perguntado no presente, não se alterou muito no caso da Cisco, mantendo-se os dois primeiros motivadores: acesso ao capital de informações proporcionado por novo(s) relacionamento(s) (33%) e a redução de tempo no desenvolvimento de inovações tecnológicas (33%). O resultado foi modificado apenas no terceiro motivador, que foi a redução de custos de entrada em novos mercados ou segmentos industriais (17%).

Esse resultado está em acordo com a estratégia da Cisco que foca no desenvolvimento de redes colaborativas no mundo por meio de tecnologia.

Com relação à identificação dos principais atores estratégicos da Cisco ocorreu a mesma diferença entre a percepção dos entrevistados e a pesquisa documental assim como nas outras duas empresas.

De acordo com o resultado do questionário, os principais atores estratégicos da Cisco são os **clientes e complementors**, conforme **Gráfico 0-22**. Entretanto, pela pesquisa documental, percebe-se que a Cisco também possui, no nível global, alianças com os seus **concorrentes**, inclusive com as empresas deste estudo. Destacam-se abaixo algumas dessas alianças.

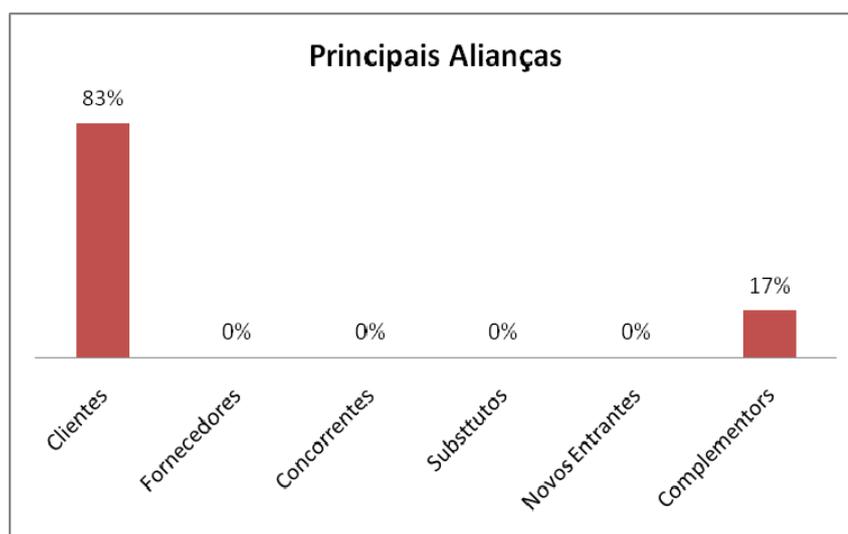


Gráfico 0-22 Principais alianças da Cisco – questão 12

Conforme apresentado nas seções anteriores, a Cisco possui aliança com a NSN e com a Ericsson. A aliança estratégica entre a NSN e a Cisco foi estabelecida em 2007, para criar uma solução integrada e convergente fixo e móvel baseada em IP, enquanto a aliança estratégica entre a Ericsson e a Cisco, que são concorrentes, foi estabelecida em 2004, para construir a mais robusta e eficiente rede de multisserviço baseado em IP.

Outro exemplo de aliança estratégica da Cisco é a chamada OPA-*Open Patent Alliance*, formada em 2008 com a Alcatel-Lucent, Clearwire, Intel, Samsung, Sprint Ally. O objetivo desta aliança é acelerar a adoção e desenvolvimento da tecnologia e dos produtos WiMax 4G por meio do modelo aberto de propriedade intelectual.

A Cisco também participa das associações e comunidades apresentadas, como a sua participação na OMA (*Open Mobile Alliance*), uma associação formada por mais de 200 empresas participantes da cadeia de valor dos serviços móveis de telecomunicações, cujo objetivo é a transferência de conhecimento entre os participantes, assim como o estabelecimento de padrões que garantam a interoperabilidade dos serviços no mundo e na GSMA, uma importante associação que reúne as empresas que trabalham com a tecnologia mais utilizada no mundo atualmente, a GSM.

Por meio das respostas recebidas no levantamento de percepções, foi possível identificar as alianças estratégicas da Cisco. O Quadro 0-5 apresenta um resumo deste resultado.

Quadro 0-13 Principais características das alianças estratégicas da Cisco – Quadro resumo

Parceiro	Tipo de Alianças	Estrutura	Composição	Modalidade
Cientes	1. Acordo/Contrato de prestação de serviço 2. Comercialização / Marketing 3. Associações	Escopo: Amplio em termos de amplitude e número de laços Escopo Geográfico: Global	Recursos Chaves: Capital Informacional, Recursos Tecnológicos e Inovação Volume de Recursos: Satisfatório Conteúdo de Recursos: Bastante Acesso: Fácil	Conexão: Forte Natureza: Oportunista
Fornecedores	1. Associações	Escopo: Amplio em termos de amplitude e número de laços Escopo Geográfico: Global	Recursos Chaves: Inovação e Capital Informacional Volume de Recursos: Não se aplica Conteúdo de Recursos: Bastante/Suficiente Acesso: Fácil	Conexão: Forte Natureza: Oportunista
Concorrentes	1. Associações	Escopo: Não se aplica Escopo Geográfico: Não se aplica	Recursos Chaves: Inovação e Recursos Tecnológicos Volume de Recursos: Satisfatório Conteúdo de Recursos: Não se aplica Acesso: Não se aplica	Conexão: Não se aplica Natureza: Não se aplica
Complementors	1. Fusão / Aquisição 2. Associações	Escopo: Amplio em termos de amplitude e número de laços Escopo Geográfico: Global	Recursos Chaves: Inovação, Capital Informacional e Capital Social Volume de Recursos: Satisfatório Conteúdo de Recursos: Bastante Acesso: Fácil	Conexão: Forte Natureza: Colaborativa

Detalhando as informações, na Tabela 0-3 nota-se que os respondentes consideram que as alianças com seus clientes geralmente são realizadas por meio de acordos/contratos de prestação de serviço (33%), associações (25%) e comercialização/marketing em conjunto (25%). Com relação aos seus fornecedores, elas são estabelecidas por associações (100%), assim como com seus concorrentes (100%). Por último, com os *complementors*, as alianças acontecem através de fusões e aquisições (42%) e associações (17%).

O estabelecimento de alianças estratégicas com seus *complementors* por meio de fusões ou joint ventures, assim como com a NSN e Ericsson, faz parte da estratégia da Cisco na busca de eficiência no gerenciamento da sua cadeia de valor estratégica. Pode-se deduzir que tal prática é comum no setor de fornecedores de equipamento de redes, ou no mínimo, que é comum às líderes de mercado.

	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Complementors
10.1 Fusão / Aquisição	0%	0%	0%	42%
10.3 Participação acionária cruzada	0%	0%	0%	8%
10.4 Investimento acionário minoritário	0%	0%	0%	8%
10.6 P&D em conjunto	0%	0%	0%	8%
10.7 Desenvolvimento / Co-produção	0%	0%	0%	8%
10.8 Comercialização / Marketing em conjunto	25%	0%	0%	8%
10.13 Acordo / Contrato de distribuição	8%	0%	0%	0%
10.15 Acordo / Contrato de prestação de serviços	33%	0%	0%	0%
10.16 Acordo / Contrato de financiamento spot ou de curto prazo	8%	0%	0%	0%
10.17 Associações	25%	100%	100%	17%

Tabela 0-3 Tipos de alianças – questão 10

Observa-se também com relação aos **clientes**, que as alianças são de natureza oportunista, possuem conexão forte e têm um escopo amplo em termos de amplitude e número de laços, além de um escopo geográfico global.

Embora as alianças com os **fornecedores** sejam de natureza oportunista, suas conexões são fortes. Elas possuem um escopo amplo em termos de amplitude e números de laços e são globais.

Por sua vez, com os *complementors*, as alianças são colaborativas, com forte conexão, possuindo escopo amplo em termos de amplitude e números de laços e geograficamente global.

Por último, as características das alianças com os *concorrentes* não foram identificadas pelas respostas do questionário. Pela pesquisa documental pode-se dizer que as alianças são oportunistas, globais e com forte conexão.

As tabelas **Tabela 0-11**, **Tabela 0-12** e **Tabela 0-13** mostram os resultados obtidos das respostas recebidas do levantamento de percepções sobre as características das alianças com os diversos atores da rede.

15. Quanto ao escopo (amplitude e número de laços/nós), as redes estabelecidas da sua empresa são:

	Amplas (muitos laços)	Restritas (poucos laços)	Não se aplica
15.1 Clientes	58%	42%	0%
15.2 Concorrentes	0%	33%	67%
15.3 Fornecedores	100%	0%	0%
15.4 "Complementor"	100%	0%	0%
15.5 Substitutos	0%	100%	0%

Tabela 0-11 Escopo das Alianças (amplitude e numero de laços/nós – questão 15)

16. Quanto ao escopo geográfico são:

	Locais	Globais	Não se aplica
16.1 Clientes	25%	75%	0%
16.2 Concorrentes	0%	33%	67%
16.3 Fornecedores	0%	100%	0%
16.4 "Complementor"	0%	100%	0%
16.5 Substitutos	0%	33%	67%

Tabela 0-12 Escopo Geográfico das Alianças – questão 16

30. De um modo geral, a natureza das principais alianças estratégicas estabelecidas pela SUA EMPRESA é vista como:

	Colaborativa	Oportunista	Não se aplica
30.1 Clientes	42%	58%	0%
30.2 Concorrentes	25%	25%	50%
30.3 Fornecedores	0%	100%	0%
30.4 Complementors2	83%	17%	0%
30.5 Novos Entrantes	0%	17%	83%

Tabela 0-13 Natureza das Alianças – questão 30

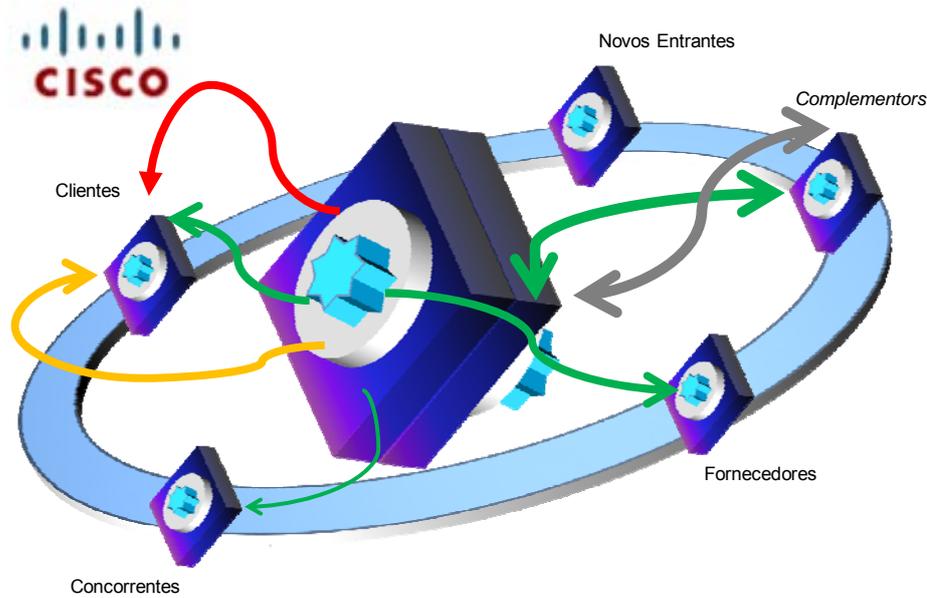


Figura 0-11 Representação gráfica da Ego-rede da Cisco

A **Figura 0-11** mostra a representação gráfica da ego-rede da Cisco com seus principais atores-chaves. As alianças estratégicas entre a Cisco e seus clientes, estão representadas por linhas de diversas cores. As linhas verdes representam as associações entre a empresa e seus fornecedores, seus concorrentes e seus *complementors*, a vermelha os acordos e contratos de prestação de serviços e a laranja a comercialização e marketing. Por último a linha cinza representa as fusões e aquisições entre a Cisco e seus *complementors*.

As espessuras das setas simbolizam a força das conexões entre a empresa focal e seus parceiros. Quanto maior a espessura, maior a força da conexão. A direção da seta, por sua vez, indica a natureza da aliança. Alianças oportunistas são setas unidirecionais e as colaborativas, bidirecionais.

4.8.4.

Passo 5 – características relacionais da ego-rede

De acordo com Passo 5 da metodologia SNA foram analisadas as características relacionais da Ego-rede, apresentada na sessão anterior, da Cisco. Conforme os construtos apresentados no capítulo 2 desta pesquisa, as características relacionais da Ego-rede serão analisadas no nível da empresa e também no nível do setor de equipamentos de rede.

No **Quadro 0-14** e o **Quadro 0-15** apresentam-se as principais implicações estratégicas da ego-rede da Cisco, em termos de oportunidades/ameaças e forças e fraquezas. O Quadro 4-14 contém as mesmas informações do Quadro 4-3. Os dados obtidos pelo levantamento de percepção, assim como pela pesquisa documental, foram confrontados com as referências, tanto no nível do setor como no da empresa.

Quadro 0-14 Implicações Estratégicas da ego-rede no nível do setor de fornecedores de equipamentos de rede.

Dimensão	Construtos	Indicador	Implicação Estratégica da Rede no nível da Empresa
1. Estrutura de Rede	1.1 Densidade Proporção de Observadas / máximo de nós possíveis dentro da indústria.	Alta densidade.	Oportunidade Real A existência de um grande número de alianças do setor gera oportunidade de alto retorno assim como aumenta a barreira de entrada.
	1.2 Escopo Extensão da Rede, números de nós, atores, geografia.	Escopo amplo, abundante e global.	Oportunidade Real O setor de equipamentos de rede tem um escopo amplo com muitos atores e por estar em posição central na indústria de telecomunicações possui acesso a valiosas informações.
	1.3 Posição e Centralidade na rede.	Posição central e Alta centralidade.	
	1.4 Buracos Estruturais Parceiros da indústria são conectados somente através da indústria focal.	Muitos buracos.	Oportunidade Potencial Há muitos buracos na indústria e no setor, originando oportunidades de ganho de poder. O setor está em um momento de mudanças e tem oportunidade de obter lucro.

Dimensão	Construtos	Indicador	Implicação Estratégica da Rede no nível da Empresa
2. Participantes da Rede	2.1 Identidade da indústria focal ao alterar-se.	Forte.	Oportunidade Potencial O setor de equipamentos de rede possui parceria de sucesso tanto com outros setores da indústria de telecomunicação quanto com outras indústrias.
	2.2 Status da Indústria focal ao alterar-se.		
	2.3 Acesso aos recursos da indústria focal.	Fácil no segmento de produto, Difícil nas soluções <i>end-to-end</i> .	Ameaça em potencial É fácil o acesso aos conhecimentos relativos aos equipamentos de rede, entretanto em relação a soluções fim-a-fim é mais difícil, pois existe um conhecimento tácito.
3. Modalidades dos Nós	3.1 Força das conexões.	Forte.	Oportunidade Real A conexão no setor é uma oportunidade, pois criam condições de disponibilizar produtos com escopo ampliado (forte conexão com fornecedores e complementores) criando conexões fortes com os clientes.
	3.2 Natureza dos nós.	Natureza das conexões é múltipla e oportunista.	Ameaça em potencial Setor possui mais nós oportunistas do que colaborativos, o que pode gerar perda de produtividade.

Quadro 0-15 - Implicações Estratégicas da ego-rede da Cisco no nível da empresa.

Dimensão	Construtos	Indicador	Implicação Estratégica da Rede no nível da Empresa
1. Estrutura de Rede	1.1 Escopo Extensão da Rede, números de nós, atores, geografia.	Alta densidade: amplo, abundante e global.	Força Real A Cisco possui uma rede de aliança ampla abundante e global conforme mostrado no quadro 4.2.
	1.2 Posição e Centralidade na rede Posição relativa aos outros na rede; participação em grande número de nós com outros membros.	Central e alta centralização.	Força Real A posição central da Cisco no setor principalmente na liderança de tecnologia IP é uma força real. A empresa é referência nesta tecnologia, que é muito usada nas soluções de serviços móveis de acesso a dados.
	1.3 Equivalência Estrutura extensão das quais as empresas ocupam posições estruturais similares na rede, compartilhando os mesmos clientes, tendo nós similares.	Equivalência.	Força Potencial A característica inovadora da Cisco tanto em tecnologia como em processos e gestão permite que os relacionamentos entre outros atores extrapolem a empresa.
	1.4 Proposta de valor das principais alianças estratégicas globais. Conceitos de Doz & Hamel.	Co-especialização / Aprendizado e Internalização.	Força Real As alianças da Cisco, conforme as respostas obtidas pelo questionário, são criadas para a co-especialização ou para o aprendizado e internalização. Esta é uma força real, pois alianças de aprendizado permitem redução de tempo e custo nas inovações e alianças de co-especialização proporcionam disponibilizar soluções fim-a-fim para os clientes.
2. Participantes da Rede	2.1 Identidade da firma focal.	Forte, Sucesso, Rico.	Força Real A Cisco possui uma marca global forte no setor, é uma empresa de sucesso e possui recursos distintos.
	2.2 Status da Firma focal.		
3. Modalidades dos Nós	3.1 Força das conexões.	Forte.	Força Real a maior parte das conexões da rede de aliança da Cisco são fortes, como por exemplo com seus clientes, <i>fornecedores</i> e concorrentes.

Dimensão	Construtos	Indicador	Implicação Estratégica da Rede no nível da Empresa
	3.2 Natureza dos nós	Oportunista e Múltiplos.	Fraqueza Real com exceção das alianças com os complementores, as alianças da Cisco são oportunistas o que pode aumentar o custo da empresa.
4. Gerenciamento da Aliança das Redes	4.1 Uso de mecanismos de governança.	Apropriado.	Força Potencial a Cisco possui estrutura e processos para a gestão das alianças estratégica, entretanto, existem oportunidades de melhoria nessa governança e nesses processos. Esse desenvolvimento é percebido mais fortemente na sua atuação global do que na sua atuação local.
	4.2 Desenvolvimento de troca de conhecimento e compartilhamento de rotinas entre empresas	Baixo	
	4.3 Fazendo investimentos específicos em relacionamento	Adequado	
	4.4 Desenvolvimento de processos de gerenciamento de mudanças na rede e <i>capabilities</i> competências para gerenciar mudanças de expectativas e relacionamento de múltiplos parceiros.	Médio estágio de desenvolvimento.	
	4.5 Experiência com múltiplas alianças	Longos e qualidade.	Força Real A Cisco, segundo os respondentes, possui experiência de mais de 10 anos na gestão das alianças.
	4.6 Processos e competência no gerenciamento de conflitos de múltiplos parceiros.	Participativa / Ganha-ganha.	Força Potencial A Cisco tem a preocupação na gestão de conflitos das alianças estratégicas, contribuindo para a criação de relacionamentos. Contudo, no Brasil, a Cisco, é vista com uma estratégia comercial agressiva.
	4.7 Ajuste dinâmico de múltiplos parceiros Desenvolvimento de competências e processos que assegurem e sustentem esse ajuste.	Alta compatibilidade e Alta complementaridade.	Força Potencial A Cisco possui processos de ajustes dinâmicos de múltiplos parceiros, porém eles ainda precisam de ajustes.

4.8.5. Passo 6 – desempenho

O desempenho da Cisco foi analisado, segundo uma relação de indicadores construídos a partir do modelo de Macedo-Soares (2001). Essa relação é composta por variáveis quantitativas e objetivas, como por exemplo, os indicadores financeiros; e por variáveis *soft*, como por exemplo, a satisfação dos clientes e reconhecimento de marca.

Os resultados da Cisco mostram uma evolução crescente, tanto nas vendas líquidas como no lucro operacional entre 2005 e 2007. As suas vendas líquidas aumentaram em 23% de 2006 para 2007 e seu lucro líquido em 19% no mesmo período, conforme Gráfico 0-6.

A Cisco apresentou um ótimo resultado em 2007, sustentado principalmente pelo seu modelo de inovação construído por desenvolvimentos internos, aquisições e parcerias globais. Sua capacidade de gerenciar e desenvolver mudanças estratégicas no setor é o seu importante diferencial competitivo.

O Gráfico 0-8 e o Gráfico 0-9 mostram resultados quantitativos da Cisco como a evolução dos ganhos por ação e a evolução da geração de caixa, respectivamente. Os resultados positivos da Cisco sustentam a sua liderança no mercado de fornecedores de equipamentos de telecomunicações.

Em relação ao posicionamento de mercado, segundo os dados apresentados no *site* da Teleco (www.teleco.com.br), a Cisco está em segundo lugar mundial em receita líquida dos fornecedores de equipamentos de telefonia e é a primeira no ranking, quando se exclui da análise o segmento de telefones celulares.

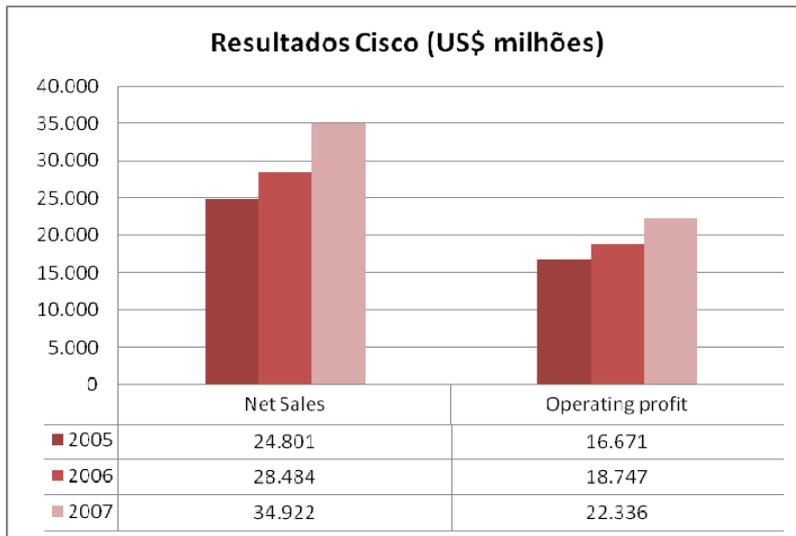


Gráfico 0-23 Resultados Financeiros da Cisco

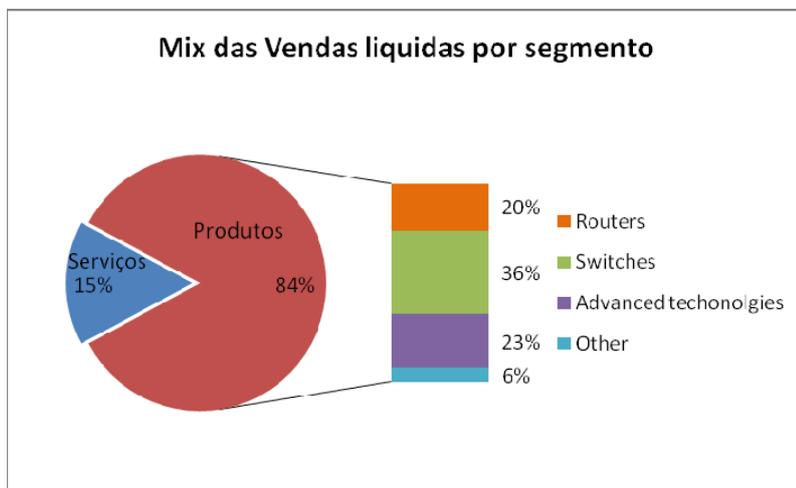


Gráfico 0-24 Composição das Vendas da Cisco por segmento

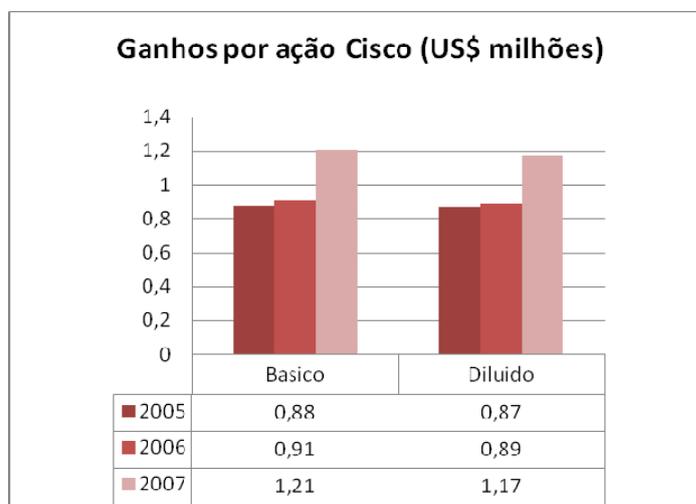


Gráfico 0-25 Ganhos por Ação da Cisco

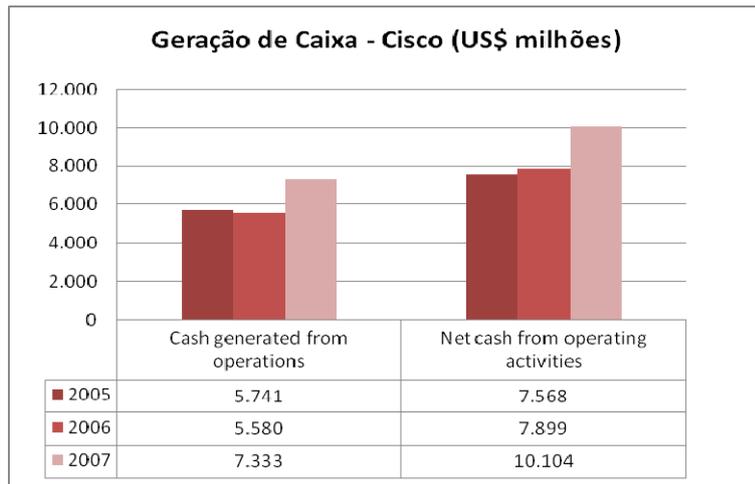


Gráfico 0-26 Geração de caixa da Cisco

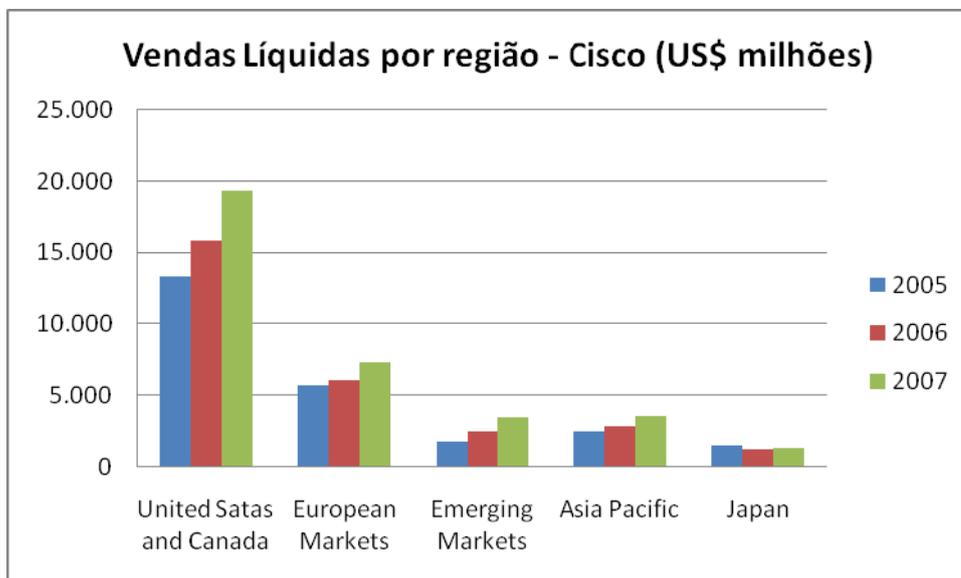


Gráfico 0-27 Principais mercados da Cisco em vendas líquidas

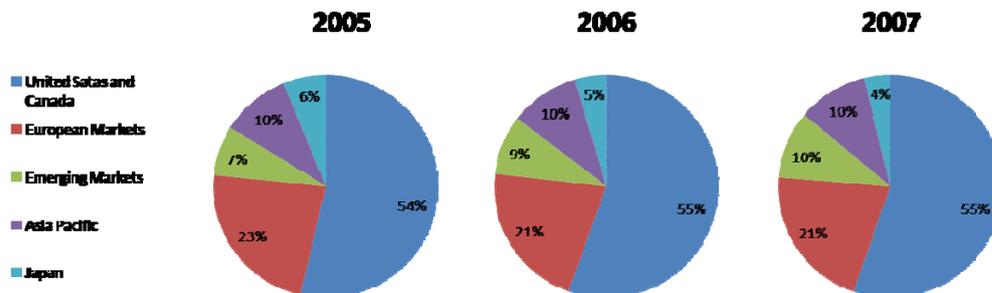


Gráfico 0-28 Evolução das vendas líquidas da Cisco por período

5 Discussões dos resultados

Neste capítulo foi feita uma comparação dos resultados da análise estratégica sob a ótica tradicional e sob a ótica relacional. Nele são apresentados os dois passos finais propostos pelo modelo SNA de Macedo Soares (2002): a avaliação da adequação estratégica e as sugestões dos possíveis ajustes na estratégia.

A partir deste capítulo as análises são feitas com as três empresas em conjunto, conforme apresentado na Figura 3.1 – Método do estudo de caso do capítulo 3. É importante reforçar que não faz parte do objetivo deste estudo a comparação das estratégias e resultados das empresas entre si.

5.1.

Passo 7 – Avaliação da adequação estratégica, comparativo entre a análise “tradicional” e a “relacional”

O objetivo desta seção é apresentar a avaliação da adequação estratégica segundo o que foi definido no Passo 7, apresentado no Capítulo 2 e transcrito abaixo:

Avaliação da adequação estratégica, ou seja, verificação, à luz dos indicadores de desempenho das empresas, da capacidade de suas estratégias atuais, declaradas ou não, de maximizar as forças e de minimizar as fraquezas tanto organizacionais quanto relacionais, explorando assim as oportunidades e reduzindo as ameaças constituídas pelos atores estratégicos, pelos fatores macroambientais e relacionais.

No **Quadro 0-1** encontra-se a comparação dos resultados obtidos pela análise tradicional e pela análise relacional. São apresentadas também as implicações que podem influenciar o planejamento estratégico do grupo formado pelas empresas estudadas, além da definição das oportunidades e ameaças sob a ótica relacional, por meio do modelo SNA.

Quadro 0-1 Comparação das implicações estratégicas sob a ótica tradicional e relacional – análise das oportunidades e ameaças

Análise Tradicional		Análise Relacional		Implicação Resultante
Fatores Macroambientais / Atores da Rede de Valor	Intensidade	Fatores Macroambientais / Atores da Rede de Valor	Intensidade	
<p>1. Ameaça Real Falta de definição da estrutura do mercado de multimídia no Brasil pode atrasar lançamento de serviços e produtos.</p>	ALTA	<p>1. Oportunidade Potencial A formação de alianças estratégicas entre as empresas do setor através de associações apóiam o desenvolvimento do mercado para novas tecnologias tanto no mundo como no Brasil</p>	ALTA	OPORTUNIDADE POTENCIAL ALTA
<p>2. Oportunidade Potencial A abertura de importantes mercados mundiais como a China, Índia e Brasil.</p>	ALTA	<p>2. Oportunidade Real Alianças de co-produção e P&D com fornecedores e <i>complementors</i> agilizam o desenvolvimento de produtos com eficiência de custos permitindo conquistar novos mercados de forma mais ágil.</p>	ALTA	OPORTUNIDADE REAL ALTA
<p>3. Ameaça Real Desaceleração da economia e dos retornos sobre investimentos em telecomunicações.</p>	ALTA	<p>3. Oportunidade Potencial Desenvolvimento de alianças estratégicas através de fusões e aquisições de empresas que complementem a cadeia de valor estratégica. Essas alianças permitem o desenvolvimento de soluções integradas que criam novas oportunidades de negócios e aproximação com os clientes.</p>	ALTA	OPORTUNIDADE POTENCIAL ALTA

Análise Tradicional		Análise Relacional		Implicação Resultante
Fatores Macroambientais / Atores da Rede de Valor	Intensidade	Fatores Macroambientais / Atores da Rede de Valor	Intensidade	
<p>4. Ameaça Real Sem novas rupturas tecnológicas, o setor precisa criar novas oportunidades de negócios com estratégias diferentes.</p> <p>Oportunidade Real Necessidade de soluções completas de convergência.</p>	ALTA MÉDIA	<p>4. Oportunidade Real As alianças estratégicas das empresas do setor com clientes, fornecedores e <i>complementors</i> favorecem e agilizam inovações e desenvolvimento de soluções fim-a-fim.</p>	ALTA	OPORTUNIDADE REAL ALTA
<p>5. Oportunidade Real Crescimento de demanda, principalmente para serviços móveis e de acesso a banda larga</p>	MÉDIA	<p>5. Oportunidade Real Alianças de P&D e de implantação conjunta com concorrentes, clientes e <i>complementors</i> permitem a disponibilização do serviço de telecomunicações em regiões economicamente subdesenvolvidas com um custo diluído entre as participantes.</p>	ALTA	OPORTUNIDADE REAL ALTA
<p>6. Ameaça Real Equipamentos de rede são vistos pela indústria quase como commodities. Novos entrantes são empresas chinesas que apresentam custos baixos.</p>	ALTA	<p>6. Oportunidade Potencial Alianças estratégicas entre as concorrentes estão sendo construídas com o objetivo de estabelecer acordos de patentes, na tentativa de diminuir o impacto dos novos entrantes no mercado. Exemplificando, temos a aliança entre a NokiaSiemens e a Huawei e a OPA-Open Patent Alliance com a participação da Cisco.</p>	MÉDIA	OPORTUNIDADE POTENCIAL MÉDIA

Ao observar o **Quadro 0-1** percebe-se como é positiva a contribuição da ótica relacional. Várias ameaças identificadas sob a ótica tradicional são minimizadas por oportunidades criadas pelas alianças e redes estratégicas. A seguir, detalha-se cada item apresentado no quadro.

O **item 1** aponta para a situação atual da regulamentação no Brasil dos produtos relacionados à IPTV, que são denominados pelo setor como produtos de quarta geração (4G). Os produtos 4G estão relacionados com os serviços de vídeo e de geração de conteúdo, a evolução natural dos serviços de dados e acesso à Internet. No Brasil ainda não existe uma regulamentação clara da prestação desses serviços aos clientes finais.

Percebe-se que as empresas fornecedoras de equipamentos de rede participam de associações cujo objetivo é fomentar os mercados para as novas inovações tecnológicas. Transforma-se então a ameaça em uma **oportunidade potencial alta**. Nestas associações, competidores, clientes e fornecedores se unem em busca de novas oportunidades de mercado, tendo em vista que as operadoras de telefonia móvel não definiram como oferecerão esses serviços e ainda não existe a regulamentação dos produtos.

O **item 2** aponta as oportunidades de crescimento dos mercados emergentes como China, Índia e Brasil – países com economias emergentes, geografia extensa e penetração baixa de serviços de telecomunicações. Esses mercados apresentam oportunidades potenciais altas, porém precisam de alto investimento para garantir uma boa cobertura dos serviços de telecomunicações na sua geografia extensa. As alianças com fornecedores e *complementors* para co-produção e P&D surgem como uma alternativa de viabilizar novos negócios nas economias emergentes, tornando esse ponto uma **oportunidade real alta**.

As oportunidades encontradas nos mercados emergentes e a desaceleração da economia nos países desenvolvidos impactam nos retornos sobre investimento da indústria de telecomunicações e também no setor de equipamentos de redes, **item 3**. Como apresentado neste estudo, as empresas do setor neste momento procuram um novo posicionamento estratégico em busca de melhores retornos financeiros. Para isso, estabelecem alianças estratégicas com *complementors* por meio de fusões e de aquisições, agregando competências que são necessárias para atuar nos novos segmentos de mercado, criando, assim, uma **oportunidade potencial alta**.

Um dos pontos interessantes desta pesquisa é perceber que a indústria de telecomunicações está amadurecendo, deixando de ter uma visão exclusiva de produtos e de inovações tecnológicas para ter uma visão voltada ao cliente. Especialistas e participantes da indústria de telecomunicações e do setor de equipamentos de redes não esperam novas rupturas de mercado originadas por inovações tecnológicas como foi, por exemplo, a descoberta da telefonia celular, **item 4**. A tecnologia continua importante para a indústria, porém agora mais como meio do que como fim.

Por essa razão, existem produtos e competências importantes que precisam ser agregadas às empresas estudadas. Observa-se que as empresas optaram por estabelecer alianças estratégicas para minimizar esses *gaps*, criando **oportunidades reais altas**. Pode-se citar, por exemplo, a aquisição da Redback Networks pela Ericsson no final de 2006. Segue abaixo a transcrição de uma parte do *Press Release* da Empresa sobre esta aquisição.

Ericsson acquires Redback Networks - 20 de dezembro de 2006

Ericsson (NASDAQ:ERIC) e Redback Networks Inc. (NASDAQ:RBAK) anunciaram hoje a assinatura de um acordo para aquisição da Redback.

A Redback se encontra numa posição de destaque com a tecnologia de roteamento de múltiplos serviços, uma área que auxilia as operadoras na hora de transmitir serviços de mobilidade, TV, telefonia e banda larga por meio de infra-estrutura baseadas na Internet. As vendas da empresa cresceram 33% em 2005 e 87% nos três primeiros trimestres de 2006, alcançando US\$ 197 milhões.

Carl-Henric Svanberg, Presidente e CEO da Ericsson, disse: ‘A combinação das duas empresas cria valor para clientes e acionistas e abre uma série de possibilidades interessantes para os funcionários. A velocidade de desenvolvimento de tecnologias IP está aumentando com a migração das operadoras para redes IP de convergência, nas quais a qualidade de serviços depende cada vez mais de roteadores inteligentes de alta capacidade’.

A performance dos equipamentos de telecomunicações é a essência da oferta fim-a-fim da Ericsson e a crescente importância de serviços IP, cria a necessidade de uma tecnologia própria de roteamento IP para a empresa.

(PRESS RELEASE da página de internet oficial da Ericsson - http://www.ericsson.com/br/ericsson/sala_imprensa/press/2006/dezembro/061220_redback_networks.shtml)

Outra oportunidade real é o desenvolvimento de produtos e projetos voltados a prover serviços móveis e de acesso a banda larga em lugares antes sem acesso (**item 5**). A oportunidade é potencializada por meio de alianças entre clientes, *complementors* e fornecedores, quando reduz substancialmente o custo de implantação. O texto abaixo sobre o projeto “Expedição Conectando o Brasil” mostra um exemplo dessa aliança. O texto foi traduzido de um *press release* disponível no *site* da Nokia Siemens.

NokiaSiemens Networks, em parceria com a Oi, Nokia, Intelsat e Hughes, hoje inicia uma expedição para o interior do Brasil, onde exibirá o potencial de sua solução inovativa Village Connection, usando aparelhos Nokia para levar serviços de comunicação móvel a comunidades antes sem serviços de rede.

... 'Além de disponibilizar serviços de comunicação e tecnologia GSM com custo eficiente às cidades, esse modelo de negócio oferece um caminho para o crescimento econômico e desenvolvimento deles e uma promessa de aplicações que podem elevar a qualidade de vida das pessoas', disse Mario Baumgarten, Diretor corporativo de negócios para a América Latina da NSN.¹

(PRESS RELEASE da página de internet oficial da NSN - <http://www.nokiasiemensnetworks.com/global/Press/Press+releases/news-archive/Nokia+Siemens+Networks+kicks+off+the+Connecting+Brazil+expedition.htm>)

Por último, o **item 6** analisa as conseqüências dos novos entrantes no mercado. A entrada das empresas chinesas no setor de equipamentos de redes, com posicionamento de preços baixos, constitui uma ameaça real para as empresas líderes. Os equipamentos de redes passam a ser tratados como commodities pela indústria, com os clientes priorizando preços no momento da compra. Alianças estratégicas entre empresas concorrentes estabelecendo acordos de patentes minimizam essa ameaça, tornando-a uma oportunidade, pois buscam proteger as pesquisas e inovações do setor.

¹ No original: *Nokia Siemens Networks, in partnership with Oi, Nokia, Intelsat and Hughes, today sets off on an expedition into rural Brazilian where it will showcase the potential of its innovative Village Connection solution, using Nokia devices to bring mobile communications services to communities previously unserved by networks.*

“In addition to providing cost-efficient GSM technology and communications services for these towns, this business model offers a path to economic growth and development for them and a promise of applications that can raise living standards,” said Mario Baumgarten, corporate affairs director for Nokia Siemens Networks Latin America.

A **Figura 0-1** mostra a comparação gráfica das análises sob a ótica tradicional e sob a ótica relacional, considerando os itens apresentados no **Quadro 0-1**. Os itens da análise tradicional estão representados por meio de círculos de linhas tracejadas, com o número do item no centro. Por sua vez, os itens da análise relacional estão representados por círculos de linhas cheias com o número do item no meio. O tamanho dos círculos representa a intensidade das implicações estratégicas (baixa, média e alta).

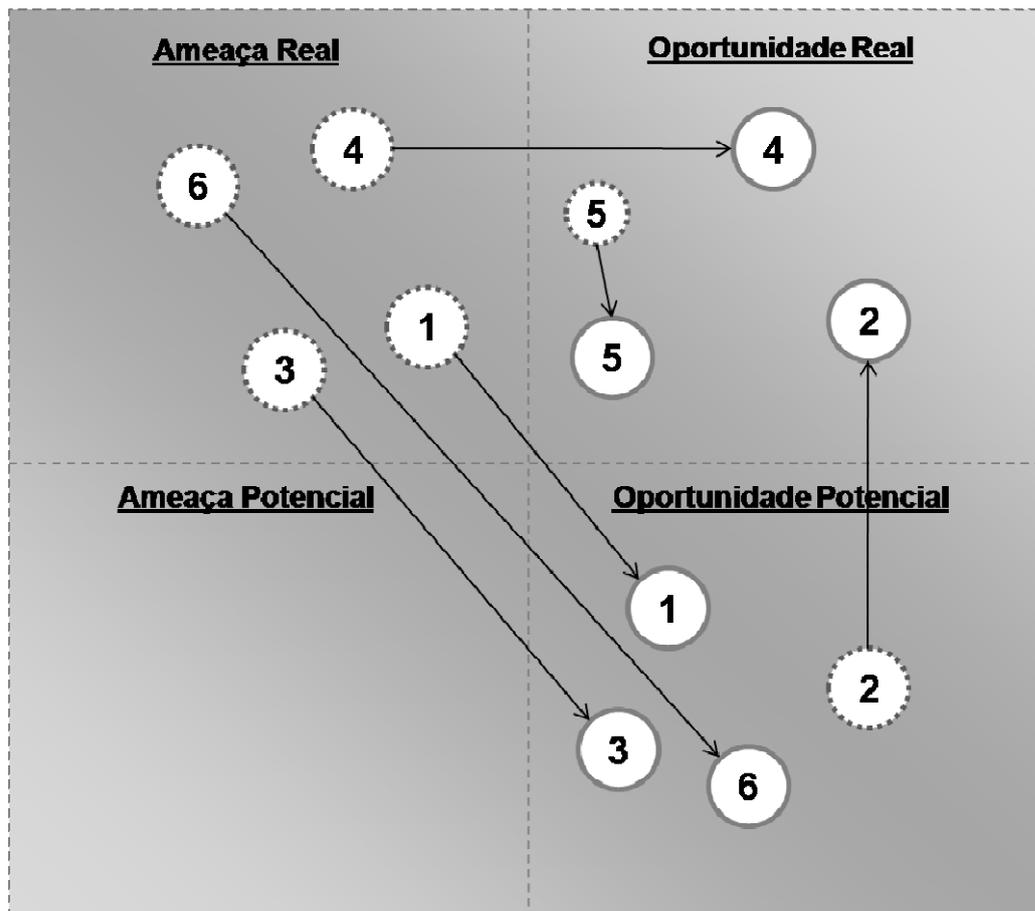


Figura 0-1 Comparação gráfica das análises tradicional e relacional

Observa-se facilmente, por essa representação gráfica, o impacto positivo das alianças estratégicas no setor. Ameaças reais identificadas na análise tradicional podem transformar-se em oportunidades reais ou potenciais quando analisadas de forma relacional (itens 1, 3 e 4).

Oportunidades potenciais passam a se configurar como oportunidades reais (item 2) e oportunidades reais podem ser potencializadas sob a visão relacional (item 5); ou ameaças reais podem ser suavizadas para ameaças potenciais (item 6).

No próximo capítulo apresenta-se a conclusão desta pesquisa, comparando os resultados com o objetivo principal e as dúvidas descritas no capítulo 1. Além de sugerir novos estudos sobre o tema.

6 Conclusão

A indústria de telecomunicações estudada aqui pelo setor de fornecedores de equipamentos de redes é fascinante por sua complexidade, dinamismo e impacto na sociedade. É uma indústria que nos últimos anos passou por várias transformações motivadas por inovações tecnológicas, e continua se transformando, porém agora, estas são motivadas pelo seu cliente.

Particularmente o setor de fornecedores de equipamentos de rede, que atua de forma global, percebe a importância de se atuar em alianças e em redes estratégicas para obter resultados neste ambiente de constantes mudanças.

Esta pesquisa teve, como objetivo, identificar as implicações das alianças estratégicas globais na vantagem competitiva da NokiaSiemens Networks, da Ericsson e da Cisco. Essas empresas foram escolhidas por serem líderes globais no setor.

O estudo utilizou o Modelo GI e o Modelo SNA de Macedo-Soares (2002) para a identificação e caracterização das estratégias e das alianças e redes, mostrando os impactos positivos dessas redes nas empresas estudadas. O objetivo da pesquisa foi alcançado.

As três empresas do estudo atuam no mesmo setor e são concorrentes no segmento de equipamentos de rede. O momento do estudo é caracterizado por mudanças de posicionamento estratégico, revendo suas estratégias e seu posicionamento nos segmentos da indústria.

O principal segmento do setor, o de equipamentos/aplicações, está em desaceleração. Além disso, novos entrantes, com uma estratégia de preço baixo, diminuem também sua lucratividade. Sendo assim, observa-se que apesar **da qualidade dos produtos e serviços** ser um diferencial competitivo no setor ela não é mais suficiente. Por exemplo: a NokiaSiemens busca a diferenciação pela imagem, a Ericsson pelo suporte e a Cisco se mantém na diferenciação por qualidade. A figura abaixo mostra como estão os objetivos de posicionamento das

empresas nos segmentos do setor, porém ressalta-se que nenhuma delas abandona seu posicionamento de liderança no segmento de aplicações (equipamentos).

Objetivo de posicionamento das empresas nos segmentos do setor



Figura 0-1 Figura ilustrativa do objetivo de posicionamento das empresas.

O estudo demonstrou que as empresas utilizam alianças e redes para atingir e manter seu posicionamento de liderança no setor, principalmente neste momento de mudança estratégica. A comparação entre a análise dos fatores macroambientais e da participação dos atores-chaves sob a ótica tradicional e sob a ótica relacional mostrou que as ameaças foram minimizadas, ou até mesmo tornaram-se oportunidades, pela atuação em redes e aliança das empresas.

Observou-se a existência de alianças principalmente com os clientes, fornecedores e *complementors*. As alianças com os novos entrantes foram identificadas na pesquisa documental e geralmente têm como objetivo a proteção de patentes e/ou inovações.

Assim como os executivos locais não reconhecem a existência de alianças com novos entrantes, as alianças com concorrentes, também foram identificadas na pesquisa exclusivamente por meio das informações públicas divulgadas pelas empresas. O não reconhecimento destas alianças por parte dos executivos pode ocorrer devido ao mercado ser muito competitivo.

As alianças existentes no setor são geralmente alianças globais e de natureza oportunista. As três empresas identificaram que o aprendizado é a proposta de valor mais freqüente para a existência de alianças, onde existe uma troca de

conhecimento, em particular daqueles que são tácitos, e a internalização de novas habilidades.

Obtiveram-se por meio desta pesquisa esclarecimentos para todas as dúvidas apresentadas no Capítulo 1. Em alguns dos casos analisados, a maturidade do setor foi a grande surpresa.

As três empresas estudadas, apesar de atuar em um ambiente muito dinâmico, possuem modelos e processos estruturados de gestão de mudanças estratégicas. Embora cada uma delas possua processos diversos de gestão estratégica, todas estão atentas às mudanças no ambiente e seus processos são globais e estruturados para que a estratégia e o operacional estejam sempre alinhados. A NokiaSiemens e a Ericsson possuem processo de estratégia com revisão contínua, que parte do planejamento estratégico global até as metas operacionais locais. A Cisco, por sua vez, é referência de gestão de mudança estratégica, por abrir novas oportunidades de mercado.

Percebe-se que, apesar de as empresas estudadas dependerem dos resultados das operadoras de telefonia móvel (seus clientes), essa dependência é bem mais fraca do que se supunha no início deste estudo. Pela maturidade daquelas, tanto em tempo de existência no mercado, quanto em gestão das alianças e redes estratégicas, nota-se que elas ocupam posição central na rede estratégica da indústria de telecomunicações. Por sua vez, a posição de liderança global ocupada por elas permite deduzir que essa posição central é do setor de equipamentos de rede frente à indústria de telecomunicações. Muitas vezes o setor tem uma postura muito mais ativa do que passiva quando, por exemplo, cria iniciativas para desenvolver novos mercados e novas soluções para os seus clientes.

De fato, as empresas estudadas podem ser consideradas empresas globais, de acordo com os conceitos de Lassere, e estão inseridas em um setor com mais influências de forças globais do que forças locais, conforme apresentado por Prahalad & Doz. Entretanto, surge um questionamento e uma oportunidade de estudos futuros que é analisar como se comportará esse balanceamento entre forças globais e locais com a mudança estratégica identificada nesta pesquisa, com as empresas buscando maior foco no cliente.

O trabalho, sob o ponto de vista acadêmico, contribuiu para a análise relacional em contextos globais e de grandes mudanças, além de ter estudado um setor da indústria de telecomunicações, o setor dos fornecedores de equipamentos

de redes. O modelo utilizado, o Modelo SNA proposto por Macedo-Soares (2002) mostrou-se adequado ao escopo proposto pela pesquisa.

O levantamento de informações mostrou algumas oportunidades de melhorias para as três empresas. Pode-se destacar: melhorias nos processos internos da empresas, principalmente para a melhor gestão de suas alianças estratégicas; o desenvolvimento e gerenciamento de alianças com os concorrentes e um maior equilíbrio entre cultura global e respeito à cultura local.

Este estudo de caso teve como desafio ter sido composto por um conjunto de três grandes empresas e teve como oportunidade poder estudar o setor em um momento importante de mudança, não tecnológica, mas sim estratégica. O setor está amadurecendo, saindo do direcionamento a produto para orientado a cliente.

Conclui-se essa pesquisa, com a oportunidade de se estudar o mesmo setor e as mesmas empresas daqui a alguns anos para verificar o quão efetivo foram os processos de mudança estratégica e o gerenciamento das redes estratégicas nos seus resultados. O estudo futuro deve apresentar as características desse setor com seu novo posicionamento, focado no cliente, identificar as novas competências necessárias às empresas e verificar como serão formadas as novas alianças estratégicas.

7

Referências bibliográficas

ANAD, B. N.; KHANNA, T. Do Firms Learn to Create Value? The Case of Alliances. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 295-315, 2000.

ANATEL. Contém textos e apresentações sobre a indústria de telecomunicações brasileira. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/>>. Acesso em: junho de 2008.

AUSTIN, J. E. **Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques**. New York: The Free Press, 1990.

BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. New York: Addison-Wesley Publ. Co., 1996.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. **Co-opetition**, New York: Doubleday, 1997.

CISCO. **Cisco Systems, Inc. 2007 Annual Report**

CISCO BRASIL. Contém textos e apresentações sobre a empresa. Disponível em: <<http://www.cisco.com/web/BR/index.html/>>. Acesso em: junho de 2008.

CISCO GLOBAL. Contém textos e apresentações sobre a empresa. Disponível em: <<http://www.cisco.com/>>. Acesso em junho de 2008.

CONDE, D. P. **Implicações estratégicas das alianças e redes de relacionamento no desempenho de empresas: Um estudo de caso na área de negócios internacional da Petrobrás**. Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração PUC-RJ, 2005.

CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures. In: **Cooperative Strategies in International Business**. Lexington (MA): Lexington Books, p. 3-28, 1988.

DAY, G. S. Maintaining the Competitive Edge: Creating and Sustaining Advantages in Dynamic Competitive Environments. In: DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J. *with* GUNTHER, R. **Wharton on Dynamic Competitive Strategy**. USA: John Wiley & Sons, p.48- 75, 1997.

DYER, J. H.; NOBEOKA, K. Creating and Managing a High-Performance Knowledge – Sharing Network: The Toyota case. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 3, p. 345-367, 2000.

_____.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-680, 1998.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering**. Boston, Harvard Business School Press (1998).

ERICSSON. **Ericsson Summary Annual Report 2007**

ERICSSON BRASIL. Contém textos e apresentações sobre a empresa. Disponível em: <[http:// www.ericsson.com/br/](http://www.ericsson.com/br/)>. Acesso em: junho de 2008.

ERICSSON GLOBAL. Contém textos e apresentações sobre a empresa. Disponível em: <<http://www.ericsson.com/>>. Acesso em: junho de 2008.

FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **Learning from the Future – Competitive Foresight Scenarios**. New York: John Willey & Sons, 1998.

GALASKIEWICZ, J.; ZAHEER, A. **Networks of Competitive Advantage. Research in the Sociology of Organizations**, Jai Press Inc. v. 16, p. 237 – 261, 1999.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. – São Paulo: Atlas, 2002

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. 7ª re-impressão – São Paulo: Atlas, 2006

GOMES-CASSERES, B. Group Versus Group: **How Alliance Networks Compete**. Harvard Business Review, July-August, p. 62-74, 1994

_____. **The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1996

GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications**. Oxford: Blackwell Publishers, 1998

GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, v..19, p. 293-317, 1998.

_____.; GARGIULO, M. Where Do Interorganizational Networks Come From?, **American Journal of Sociology**, v.104, n. 5, 1999.

_____.; LAWRENCE, P. Organizing Vertical Networks: **A Design Perspective**. Paper presented at the SMJ Special Issue Conference, Northwestern University, 1999.

_____.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 203-215, 2000.

HAGEDOORN, L.; SCHAKENRAAD, P. **Leading Companies and Networks of Strategic Alliances in Information Technologies**. Research Policy, v. 21, p. 163-192, 1992.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the Future**. Harvard Business Review, July-August, p.122-128, 1994

HUAWEI BRASIL. Contém textos e apresentações sobre a empresa. Disponível em: <[http:// www.huawei.com/pt/](http://www.huawei.com/pt/)>. Acesso em: junho de 2008.

HUAWEI GLOBAL. Contém textos e apresentações sobre a empresa. Disponível em: <[http:// www.huawei.com/](http://www.huawei.com/)>. Acesso em: junho de 2008.

HURDEMAN, A. A. **The Worldwide History of Telecommunications**. John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 2003

JACOBSON, R. **The “Austrian” School of Strategy**. *Academy of Management Review*, 17(4):782-807, 1992.

KALE, P.; SINGH, H.; PERLMUTLER, H. Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 217-317, 2000.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A Estratégia do Oceano Azul**. São Paulo – 14^a Ed – Campus, 2005

KNOKE, D. **Changing Organizations: Business Networks in the New Political Economy**. Westview, Colorado, 2001.

LASSERE, P. **Global Strategic Management**. Palgrave Macmillan, New York, 2003

LAVILE, C.; DIONNE, J. **A Construção do Saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciência Humanas**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999

LAZZARINI, S.G. The Transition from Alliance Networks to Multilateral Alliances in the Global Airline Industry **Brazilian Administration Review – BAR**, v. 5, p. 19-36, 2008

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. An Integrative Model for Strategic Management Analysis: Application to Organizations in Brazil. In: **Proceedings of INFORMS-KORMS 2000 Conference**, Seoul, p. 460-467, 2000.

_____. Strategic Alliances and Networks: Conceptual Tools for Strategic Assessments. **Readings Book of GBATA 2002 Conference, CD Rom**, 2002.

_____.; LANGE, T. T.; FREITAS, J. C. T. Strategic Implications of Alliances and Networks of Horizontal Portals in Brazil. **Latin American Business Review**, v. 5, p. 71-102, 2004.

_____.; PACHECO, G.; ESTEVES M. GEWANDSZNAJDER, F.; LORENZON, E. Assessing Competitive Strategies of Foreign Banks in Latin America: The Case of HSBC Bank Brasil. **Journal of Global Business and Technology**, v. 1, n. 1, p.1-13, 2005.

_____.; FIGUEIRA, L. A. P. A. Gestão Estratégica da Energia Nucleoelétrica no Brasil: Recursos e Competências Críticos para seu Sucesso. **RAC. Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial 2007**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, p. 55-76, 2007.

MENDONÇA, A. P. G. de. **As Implicações Estratégicas das Alianças e Redes na Obtenção de Vantagem Competitiva no Setor de Telecomunicações no País**: Um estudo de caso nas empresas Embratel, Oi e Vivo. Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração PUC-RJ, 2008.

MINTZBERG, H. Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. **Advances in Strategic Management**, JAI Press Inc, v. 5, p. 1-67, 1998.

_____.; AHLSTRAND B.; LAMPEL J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000

MORSE, J. M. (Ed.) **Critical Issues in Qualitative Research Methods**. London: Sage, 1994

NOHRIA N.; GARCIA PONT, C. Global Strategic Linkages and Industry Structure. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 105-124, 1991.

NOKIA. Form20-f_07 – Annual Report Pursuant

NOKIA BRASIL. Contém textos e apresentações sobre a empresa. Disponível em: <<http://www.nokia.com.br/>>. Acesso em: junho de 2008.

NOKIA GLOBAL. Contém textos e apresentações sobre a empresa. Disponível em: <[http://www.nokia.com /](http://www.nokia.com/)>. Acesso em: junho de 2008.

NOKIASIEMENS NETWORKS BRASIL. Contém textos e apresentações sobre a empresa. Disponível em: <<http://www.nokiasiemens.com.br/>>. Acesso em: junho de 2008.

NOKIASIEMENS NETWORKS GLOBAL. Contém textos e apresentações sobre a empresa. Disponível em: <<http://www.nokiasiemens.com/>>. Acesso em: junho de 2008.

PARISE, S. **The Effects of Resource Exchange and Partner Roles on Alliance Performance**. Boston: 2000. Tese de Doutorado – School of Management, Boston University, Boston (MA), 2000.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**, New York: The Wiley, 1958.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, New York: The Free Press, 1980.

_____. **Estratégia Competitiva**, 1ª ed. – São Paulo: Campus, 1986.

PRAHALAD, C. K.; DOZ, Y. L. **The Multinational Mission, Balancing Global Integration with Local Responsiveness**. New York: Free Press; London: Collier Macmillan, 1987

_____.; KRISHNAN, M. S. **The New Age of Innovation: Driving co-created value trough global networks**. Mc-Graw Hill, New York, 2008

Relatório Setorial – BNDES – O Setor de Telecomunicações – Responsável Marcelo dos Santos Neves. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/>>.

_____. – FINEP – Pesquisadora Simone Galina – 11-08-2005 –

Disponível em:
<http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial_final/relatoria_setorial_final_impressao.asp?1st_setor=32/>

RUMELT, R. **Towards a Strategic Theory of the Firm**. In R. Lamb (Ed), **Competitive Strategic Management**.p. 556-570. Englawood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984

SILVA, E. de P. C. da. **Alianças Estratégicas na Indústria de Telecomunicações**: Um estudo de caso da Embratel no mercado de longa distância nacional. Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração PUC-RJ, 2007.

TAUHATA T. **Implicações Estratégicas das Redes de Relacionamento**: Estudo de Caso da Área de Minério de Ferro da Cia. Vale do Rio Doce, Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro/IAG, 2002.

_____.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. Redes de Alianças Estratégicas no Brasil: O Caso CVRD. **RAE Eletrônica**, v. 3, n.1, p. 1, 2004.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 509-533, 1997.

TELECO: Contém textos e apresentações sobre a indústria de telecomunicações brasileira. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/>>. Acesso em: abril de 2008.

TELETIME: Contém textos e apresentações sobre a indústria de telecomunicações brasileira e tendências mundiais do mercado. Disponível em: <<http://www.teletime.com.br/>>. Acesso em: abril 2008.

TROCCOLI, I. R.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A.. Novas Estratégias da Agroindústria Brasileira de Suco de Laranja: Resultados de uma Pesquisa Preliminar. **Revista Organização & Sociedade**, v. 8, n. 20, p. 13-27.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7ª ed.– São Paulo: Atlas, 2006

VILLAS, M.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A.; RUSSO, M. G. Bibliographical Research Method for Business Administration Studies: A Model based on Scientific Journal Ranking **Brazilian Administration Review – BAR**, v. 5, p. 139-159, 2008

VOLLMANN, T. E. **The Transformation Imperative: Achieving Market Dominance Through Radical Change**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

VILLAS, M. V.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A.; RUSSO, G. M. **Bibliographical Research Method for Business Administration Studies: A Model Based on Scientific Journal Ranking**, **BAR**, Curitiba, v. 5, n. 2, art. 4, p. 139-159, Apr/June 2008

TAVARES, M. **Alianças e Redes Estratégicas**: As tendências nas empresas líderes no Brasil. Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração PUC-RJ, 2000

WERNERFELT, B. A. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

YIN, R. K. **Estudo de Caso – Planejamento e Metodos**. 3^a ed - Bookman Companhia, 2005.

ZAHEER, A., ZAHEER, S. Catching the wave, Alertness, Responsiveness and Market Influence in Global Eletronic Networks. **Management Science**, v. 43, p. 1493-1509, 1997.

ZOLLO, M.; WINTER, S. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities **Organization Science**, v. 13, p. 339-351, 2002.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)