

6 Conclusão

À luz da discussão dos resultados apresentados no capítulo anterior em resposta às questões intermediárias, pode-se afirmar que a aliança estratégica entre a Oi e a Souza Cruz foi capaz de agregar valor para a Oi, ao mesmo tempo em que garantiu e melhorou a eficiência organizacional. Além disso, também se pôde verificar que esta aliança promoveu a redução de custos associados ao processo de distribuição de *chips* e de cartões telefônicos, ao mesmo tempo em que garantiu a competitividade da empresa frente ao cenário estratégico competitivo.

Desta forma, por meio desta pesquisa, foi possível responder à questão principal proposta no primeiro capítulo, atingindo, assim, o objetivo da pesquisa.

Todavia, também foi possível verificar que ainda existem alguns pontos a serem melhorados na empresa, principalmente com relação à construção de uma vantagem competitiva sustentável. Ou seja, a Oi não tem demonstrado a capacidade de desenvolver uma vantagem competitiva sustentável que possibilite a manutenção deste diferencial competitivo no futuro. Sendo assim, a Oi deve buscar formas de criar ferramentas que promovam a manutenção e evolução da aliança, ao mesmo tempo em que garantam que a aliança não seja copiada pelos concorrentes.

À medida que o conhecimento e o aprendizado são alguns dos principais benefícios trazidos pelas alianças, e responsáveis pela vantagem competitiva da empresa no cenário estratégico, a Oi deve se empenhar em aprender e criar conhecimento a partir desta aliança.

Primeiramente, este trabalho buscou apresentar as características do mercado de telecomunicações e o cenário no qual está inserido. Este mercado é dividido, basicamente, em telefonias fixa e móvel. Enquanto a telefonia fixa já experimentou sua fase de crescimento no passado e hoje, na maioria dos mercados, encontra-se saturada, o mercado de telefonia móvel ainda é um mercado em expansão em muitos países, sendo que, nos países em desenvolvimento, este crescimento ainda é acelerado. Todavia, estas taxas de

crescimento vêm diminuindo ao longo dos últimos anos, e as empresas de telecomunicação são obrigadas a estarem sempre buscando novas formas de gerar receitas e reduzir custos.

Mais especificamente no caso da telefonia móvel no Brasil, foi possível verificar que este setor de telecomunicações é composto por quatro grandes empresas, sendo três multinacionais estrangeiras, com grande valor de mercado, alto potencial de investimento, e acesso a financiamentos mais baratos no exterior. Enquanto isso, a Oi, por ser uma empresa nacional e com baixo valor de mercado quando comparada aos demais concorrentes neste segmento, possui menor capacidade de investimento devido aos encargos elevados de financiamento nacional. Estes e outros fatores fazem com que a Oi tenha desvantagens quando comparada aos seus concorrentes, no que diz respeito à capacidade de promover estratégias agressivas de incentivo à compra de celulares, assim como no investimento em ampliação e na melhoria de sua rede de telecomunicações. Desta forma, a Oi deve ser capaz de implementar estratégias inovadoras que permitam fazer frente aos concorrentes.

As alianças estratégicas entre empresas surgem como um mecanismo eficaz para possibilitar benefício mútuo entre empresas, ou seja, como forma de gerar valor e garantir diferencial estratégico no mercado. O estabelecimento da aliança estratégica entre Oi e Souza Cruz na distribuição de cartões telefônicos para telefones públicos e de *chips* para celulares, apresentou-se como uma estratégia inovadora, que possibilitou redução dos custos de distribuição, aumento da capilaridade, aumento da eficiência organizacional e operacional, e ganho de competitividade no mercado de telecomunicações.

A relevância da pesquisa aqui apresentada reside no fato de ter reforçado a importância das alianças estratégicas no setor de telecomunicações entre uma empresa do setor e outra de um setor totalmente diferente, mas com potencial de agregar valor estratégico para a primeira.

No que tange às contribuições trazidas para o meio acadêmico por este estudo, pode-se afirmar que este contribuiu para aprofundar o conhecimento sobre alianças estratégicas no setor de telecomunicações no país.

Com relação às contribuições trazidas ao mercado corporativo, devem-se mencionar, principalmente, as lições do estudo para a Oi. Por meio deste, a empresa pode entender melhor quais são os benefícios extraídos da aliança,

fazendo com que seus dirigentes possam atuar mais adequadamente no processo decisório pertinente às alianças da empresa.

A pesquisa também alertou sobre algumas deficiências contidas na aliança, mais especificamente quanto à sua deficiência em promover uma vantagem competitiva sustentável no mercado. A partir deste fato, os executivos da empresa poderão atuar no sentido de garantir as condições necessárias para que a aliança se torne sustentável ao se tornar difícil de ser imitada pelos concorrentes.

Para o mercado de telecomunicações e para os administradores de empresas, de forma mais ampla, a pesquisa trouxe subsídios ao endereçar a importância de estabelecer alianças entre empresas, fornecedores ou clientes, no sentido de garantir melhorias para as partes envolvidas, inclusive os consumidores. Como principal benefício trazido pelas alianças pode-se citar o ganho de sinergia no processo, ou seja, quando os recursos obtidos em conjunto pelas empresas tornam-se maiores do que aqueles obtidos isoladamente.

Em suma, como lição a ser extraída da pesquisa, destaca-se a importância da construção de alianças estratégicas como forma de obter benefícios estratégicos e ganhos de competitividade no mercado. Ao mesmo tempo, ficou evidente que a construção de uma aliança não é suficiente para garantir sua perenidade. São necessários esforços adicionais que façam com que a aliança mantenha seu diferencial para a geração de vantagens competitivas sustentáveis.

Como recomendação para futuras pesquisas, sugere-se investigar, por um período maior, os benefícios que a Souza Cruz obteve após a criação da aliança estratégica com a Oi. Visto que a pesquisa em questão estudou exclusivamente as vantagens obtidas pela Oi, seria interessante que também fosse analisado o outro lado da aliança. Ou seja, a partir do fato que a aliança em questão gerou valor para ambas as empresas, a análise, por outro ângulo, dos benefícios obtidos pela Souza Cruz complementaria o estudo em questão, despertando novas fronteiras de estudo e conhecimento, além de desvendar as contribuições trazidas à Souza Cruz, analogamente ao que já foi citado para a Oi.