

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.

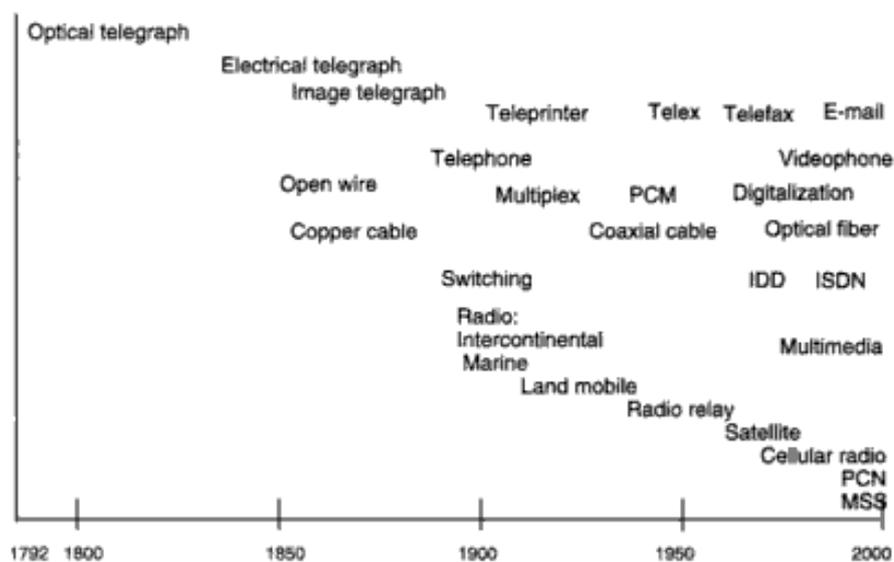
A *International Telecommunication Union* (ITU), principal agência das Nações Unidas para telecomunicações e tecnologia de informação, oficialmente reconheceu o termo telecomunicação em 1932 e a define como: “qualquer comunicação por telégrafo ou telefone de símbolo, sinais, escrita, imagem ou som de 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).

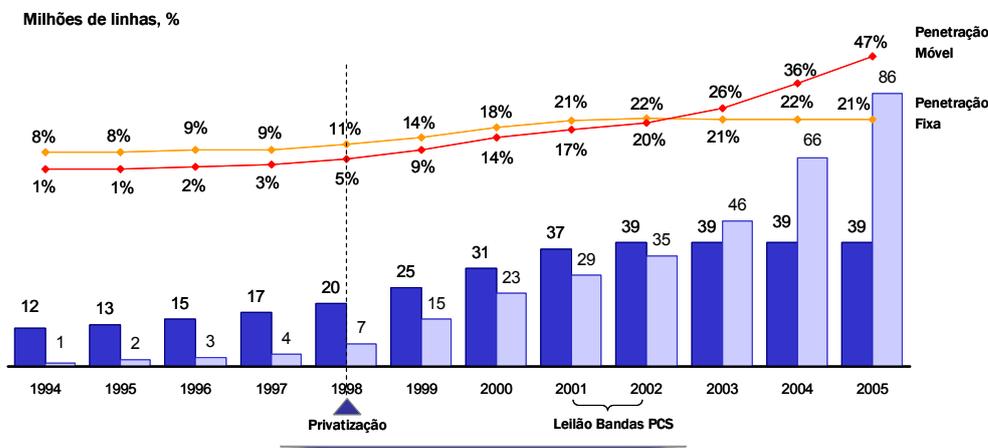
PERÍODO 1997-2001: A Implantação de um novo modelo visando à universalização, qualidade e competição - tendo em vista a situação precária do setor, em 1997 foi promulgada a Lei Geral de Telecomunicações. Nela, os entes privados se tornariam peças-chave na operação, sendo regidos por uma regulamentação 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 Olimpia, passou da Pirelli para as mãos da Telefônica, controladora da Vivo (primeira operadora no Brasil).

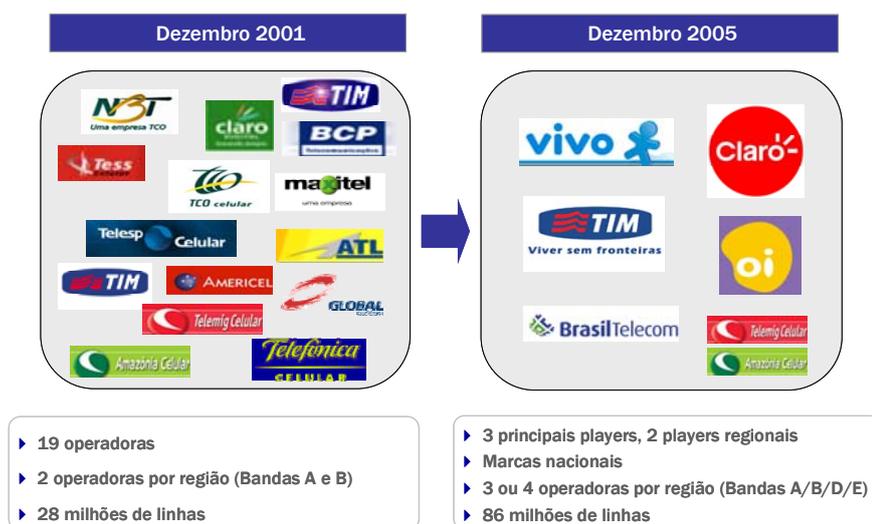


Figura 0-2 Organização das empresas no setor de telecomunicações 2001-2005

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*).

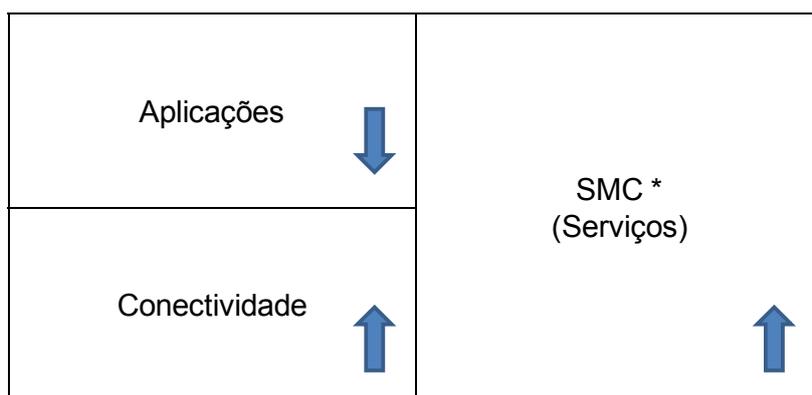
Segundo os executivos entrevistados, a venda dos equipamentos de redes continua sendo o principal negócio das empresas. Porém, a venda apenas dos

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...”

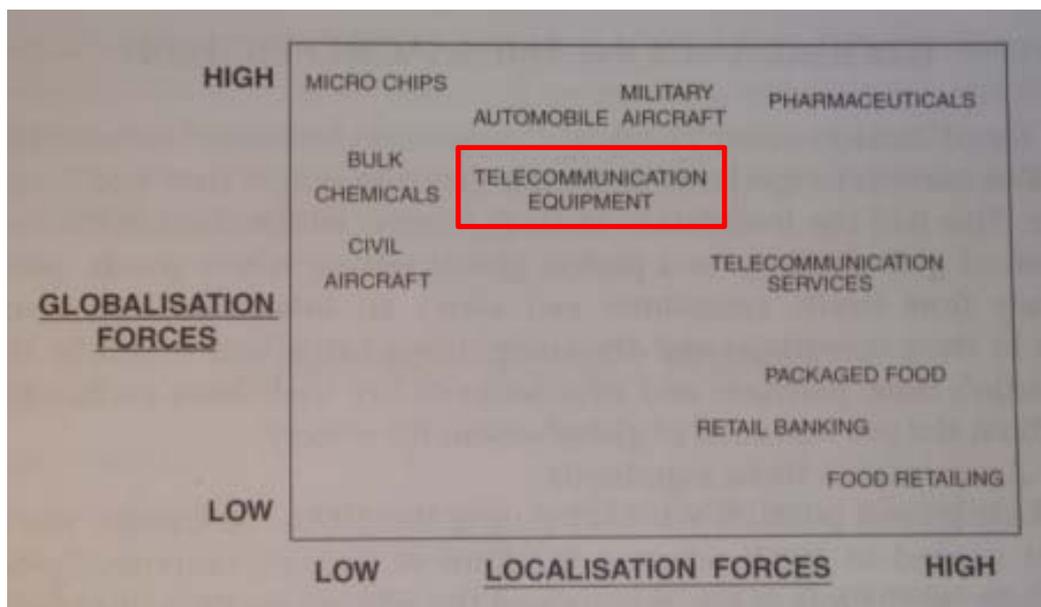
Outra característica interessante deste setor é a atuação global das empresas. Percebe-se que o movimento de internacionalização aparece bem no início da história das principais empresas.

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)

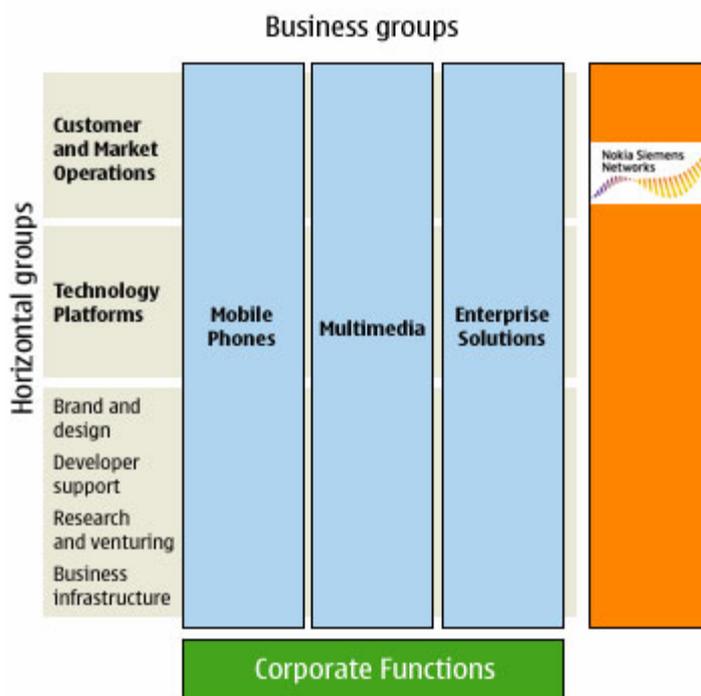
Klaus Kleinfeld, presidente e executivo-chefe da Siemens AG em 2007, compartilha dessa visão.

“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.

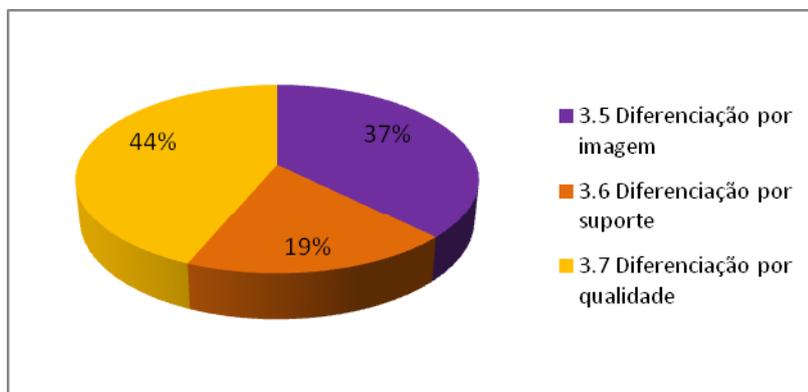


Gráfico 0-2 Estratégia da Empresa – questionário questão 3

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.

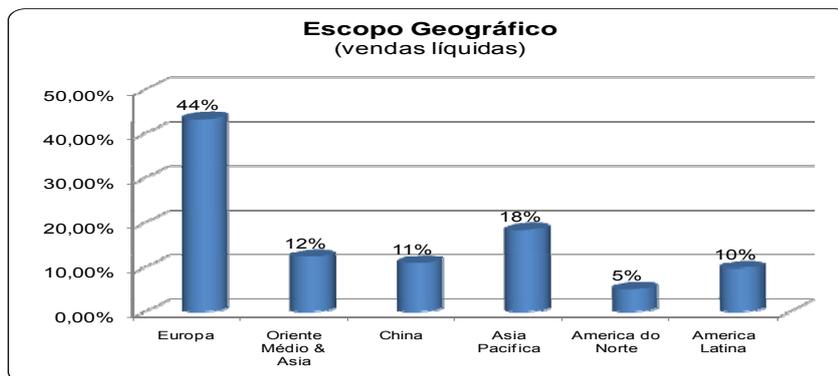


Gráfico 0-3 Escopo Geográfico da NokiaSiemens Network – vendas líquidas



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

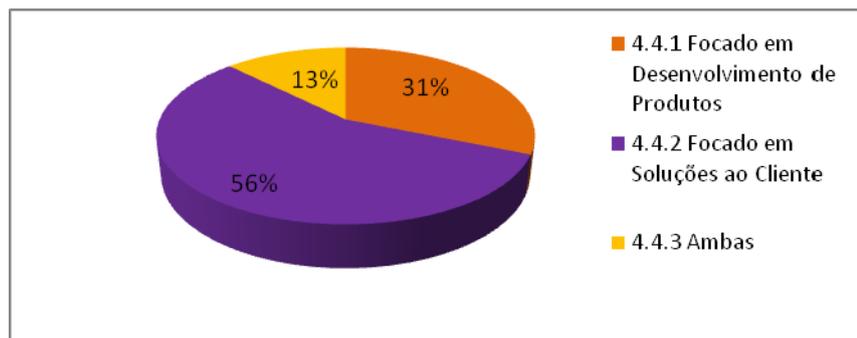


Gráfico 0-4 Escopo Vertical – questionário questão 4.4

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:

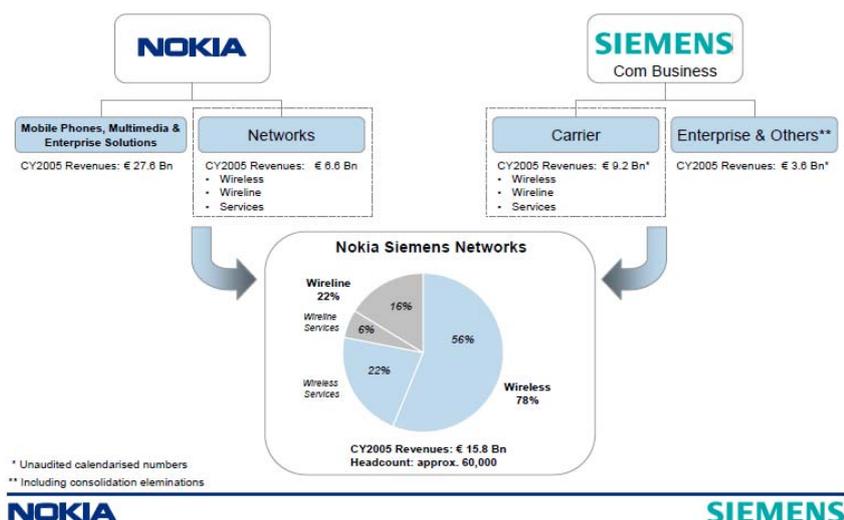


Figura 0-9 Estrutura Acionária da Fusão

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

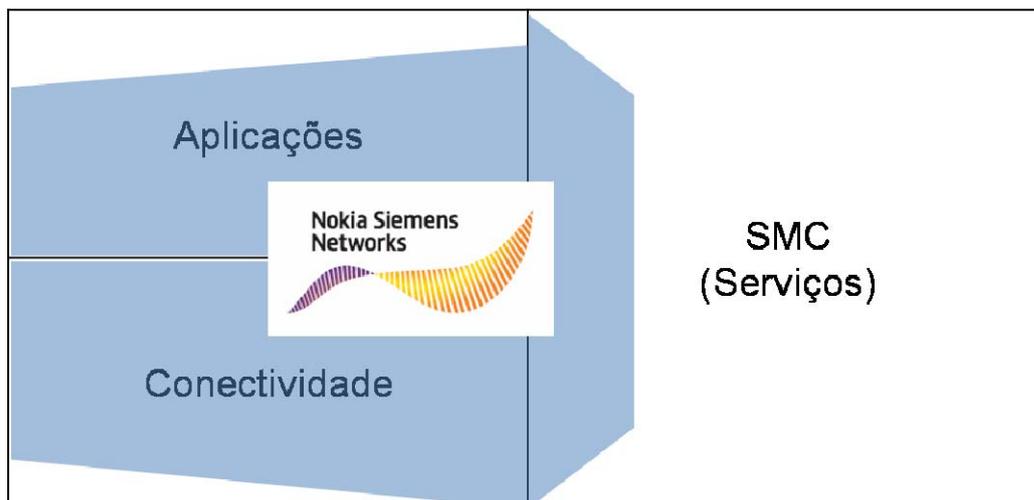


Figura 0-10 Posicionamento da NSN

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
		<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 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></p>
	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.

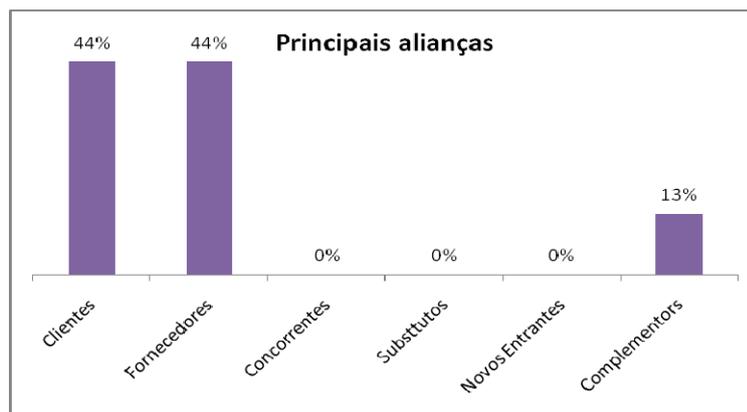


Gráfico 0-5 Principais alianças da NSN – questão 13

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
+49 171 861 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
Complementors	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

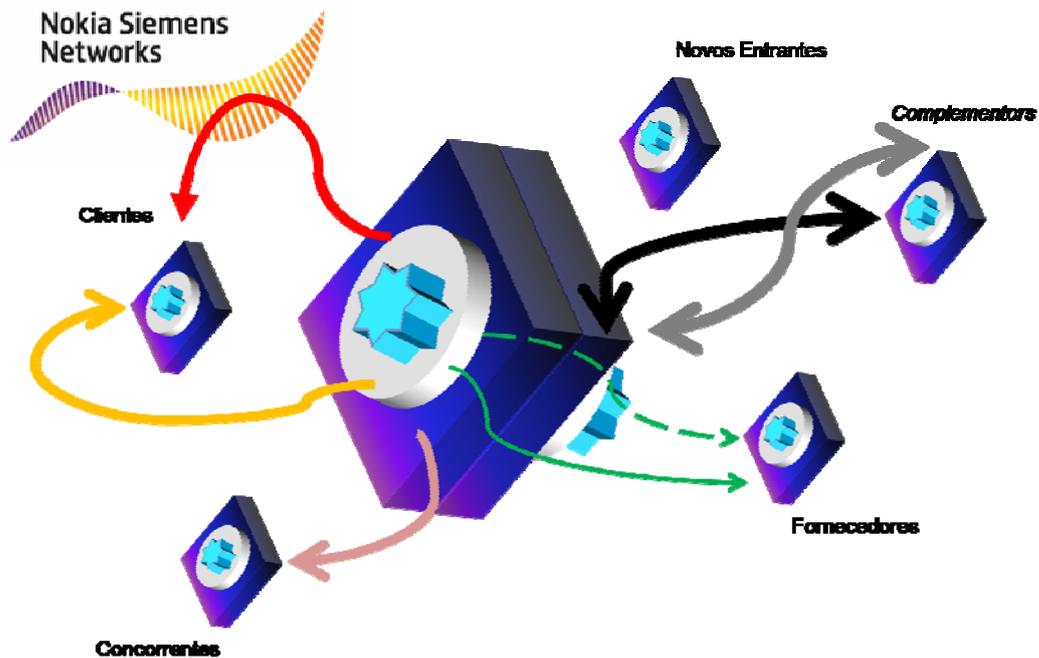


Figura 0-3 Representação gráfica da Ego-rede da NSN

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.

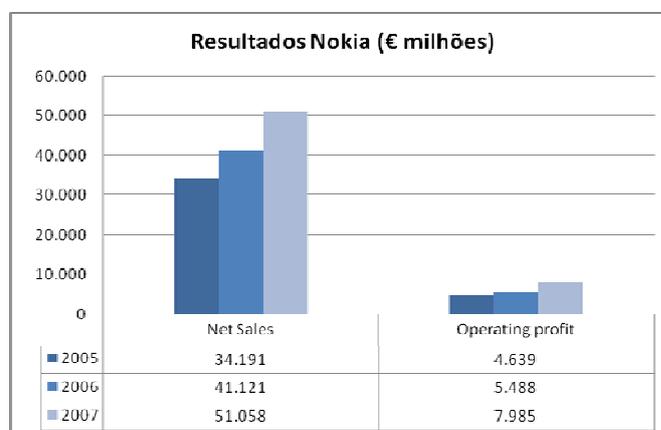


Gráfico 0-6 Resultados Financeiros da Nokia

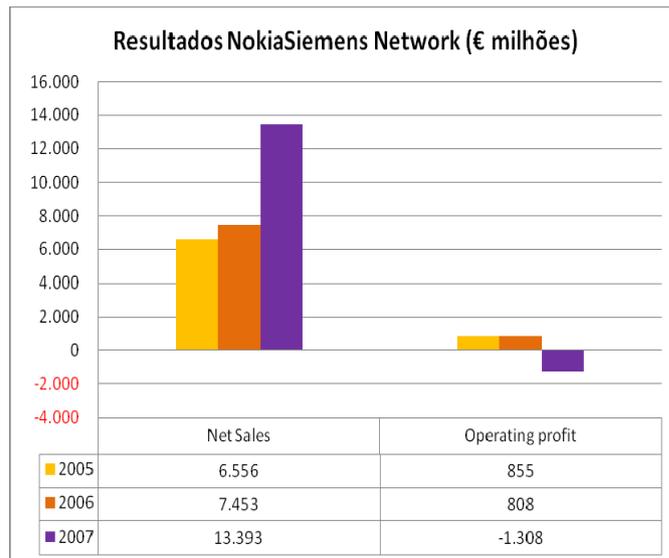


Gráfico 0-7 Resultados Financeiros da NokiaSiemens

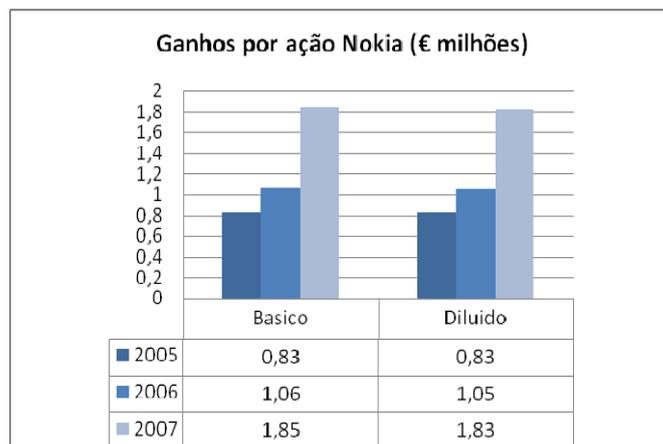


Gráfico 0-8 Ganhos por Ação da Nokia

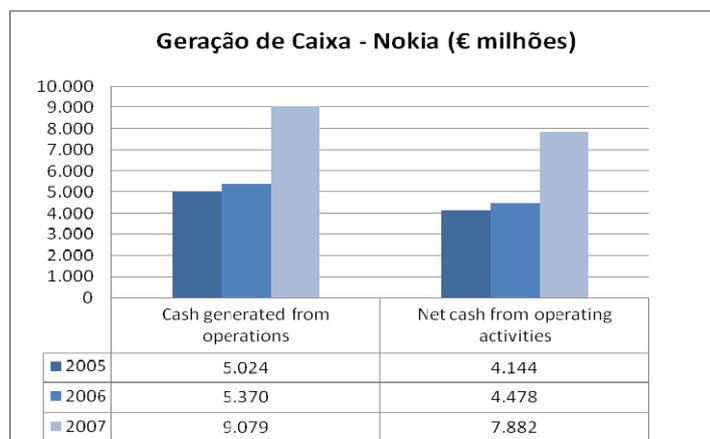


Gráfico 0-9 Geração de caixa da Nokia

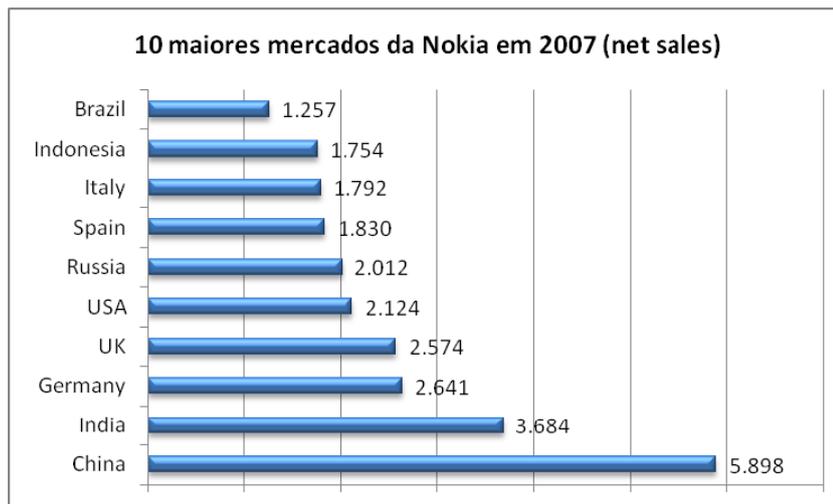


Gráfico 0-10 Principais mercados da Nokia em vendas líquidas

4.7. Ericsson

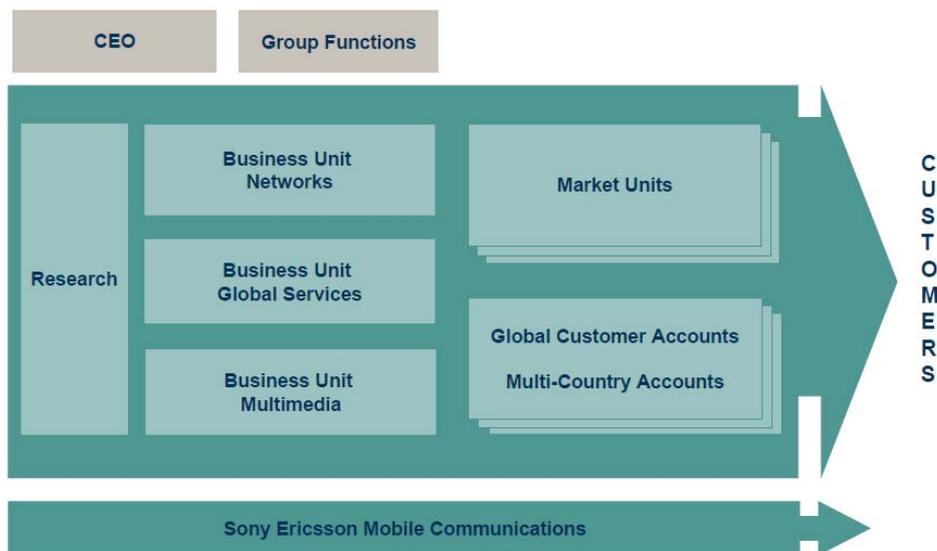
4.7.1. A empresa

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.

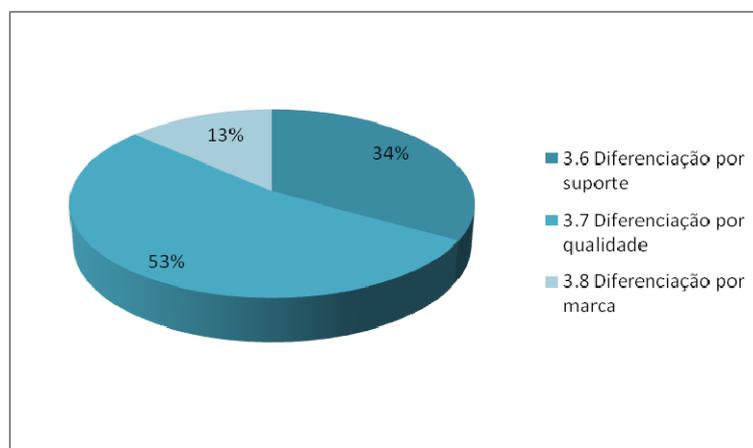


Gráfico 0-11 - Estratégia da Empresa – questionário questão 3

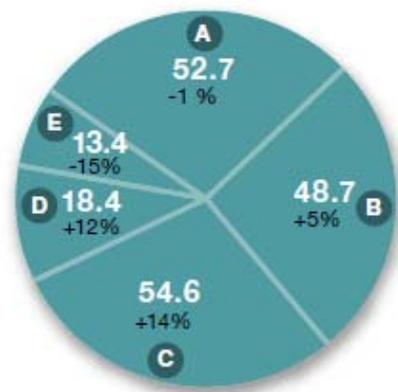
Para aprofundar investigou-se seu escopo, postura competitiva e processo estratégico.

- 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.

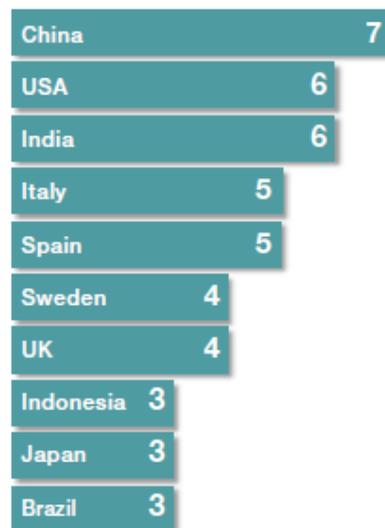


SALES BY REGION 2007
Ericsson net sales (SEK billion)
and change (%) year-over-year

- 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**

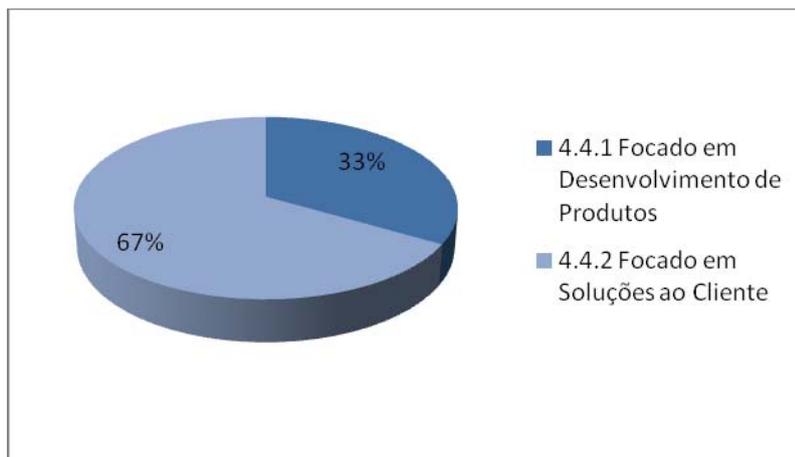


Gráfico 0-13 Escopo Vertical – questionário questão 4.4

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.



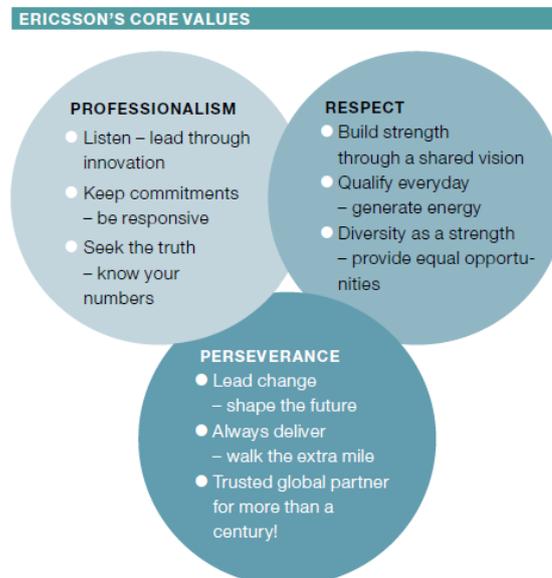
Fonte: *Site* Ericsson

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

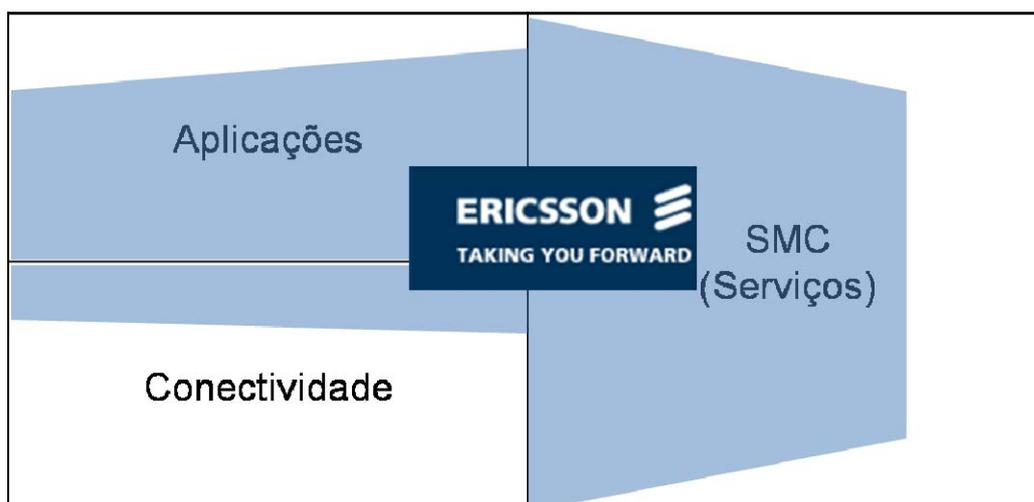


Figura 0-8 Posicionamento da Ericsson

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.

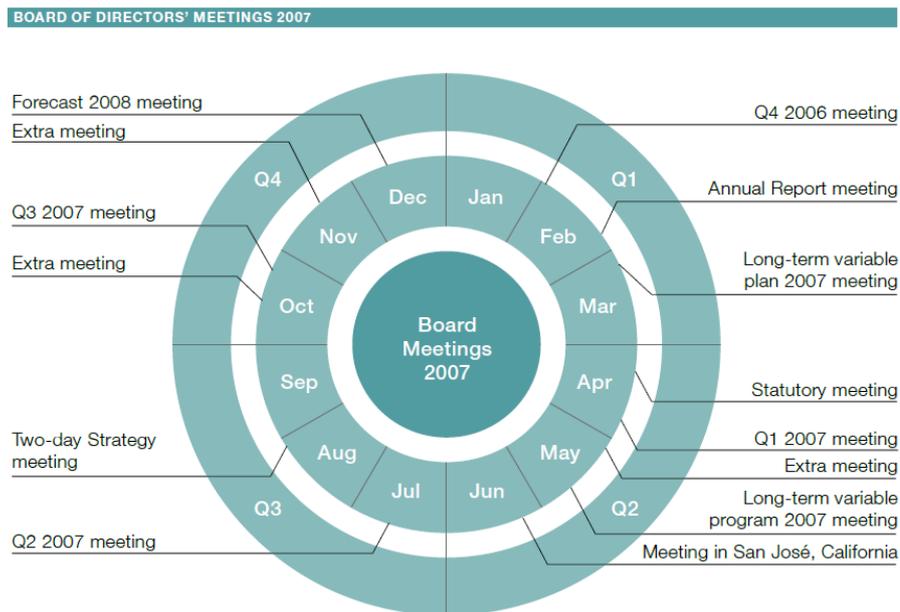
Processo Estratégico:

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 Atributos desejáveis acrescentados - 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 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 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.
		Comunicação deve ser global com atenção aos aspectos culturais de cada país.	X				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.

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 Atributos desejáveis acrescentados - 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.

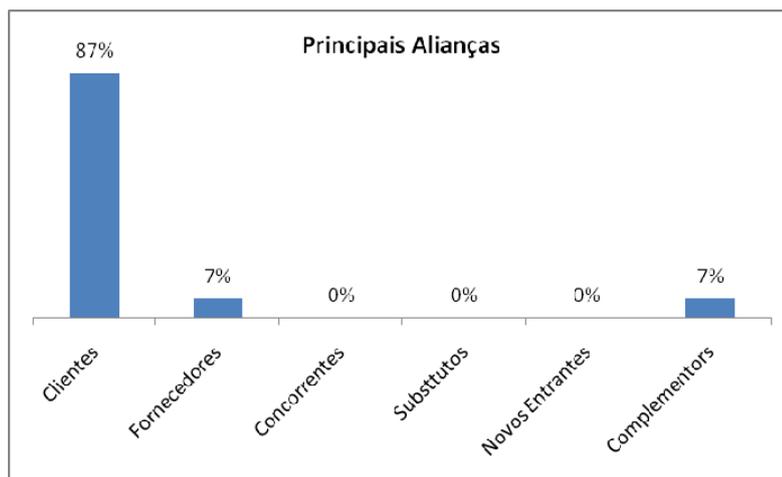


Gráfico 0-14 – Principais alianças da Ericsson – questão 13

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

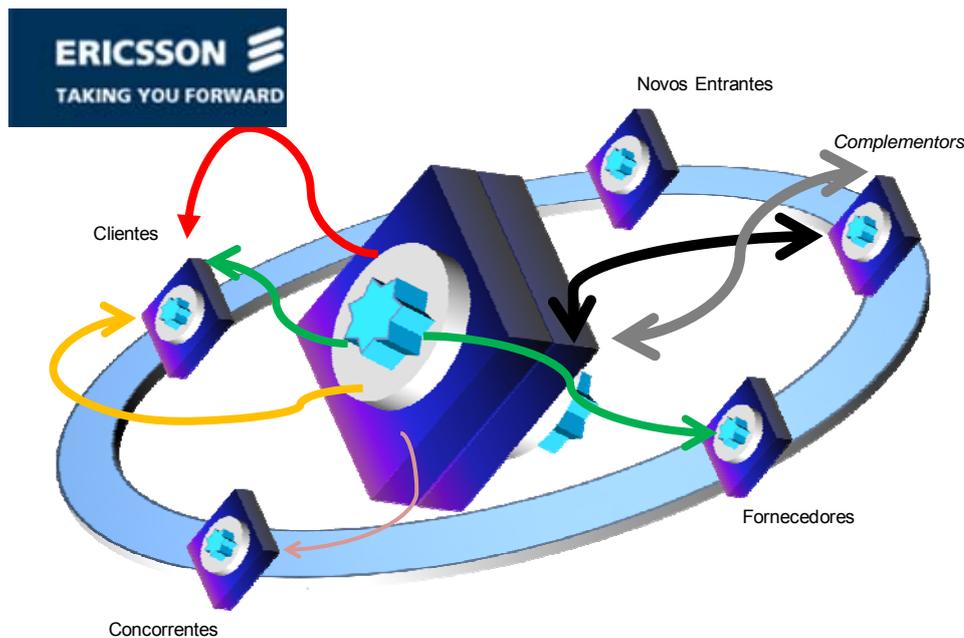


Figura 0-10 Representação gráfica da Ego-rede da Ericsson

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.

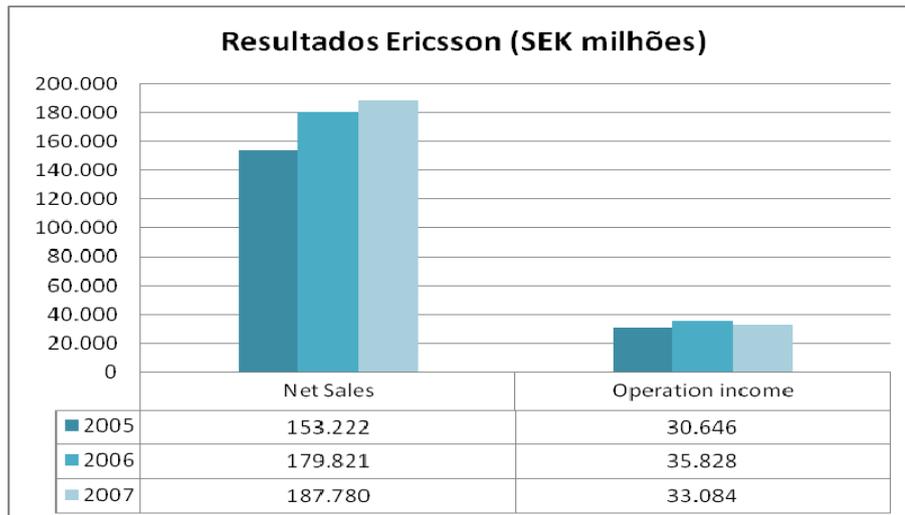


Gráfico 0-14 Resultados Financeiros da Ericsson em SEK(Swedish Krona – moeda sueca)

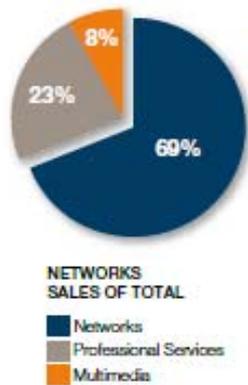


Gráfico 0-15 Composição das Vendas da Ericsson por segmento

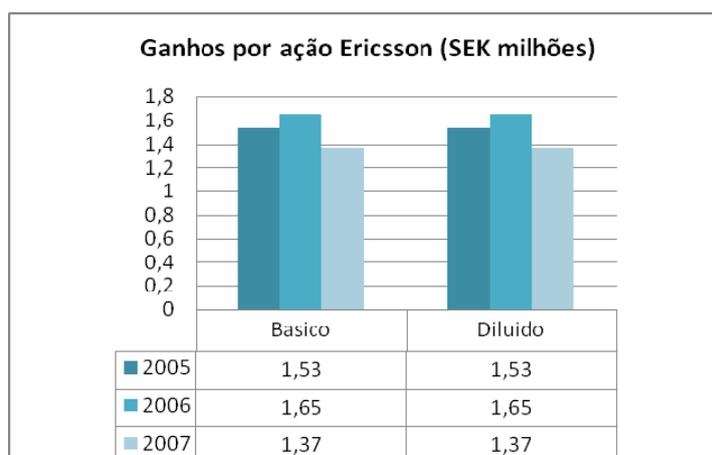


Gráfico 0-16 Ganhos por Ação da Ericsson

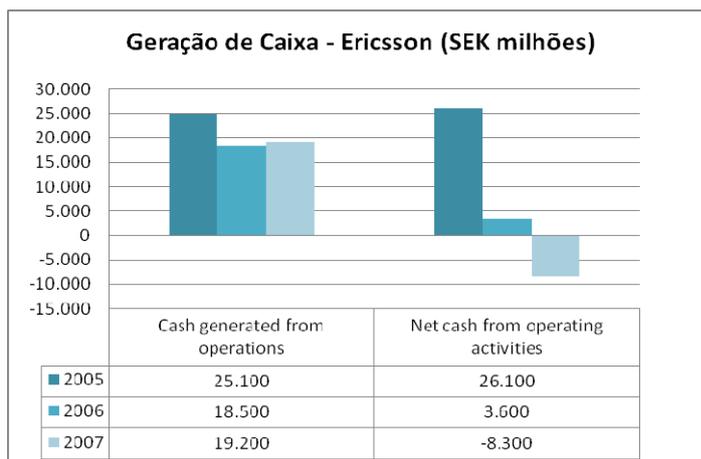
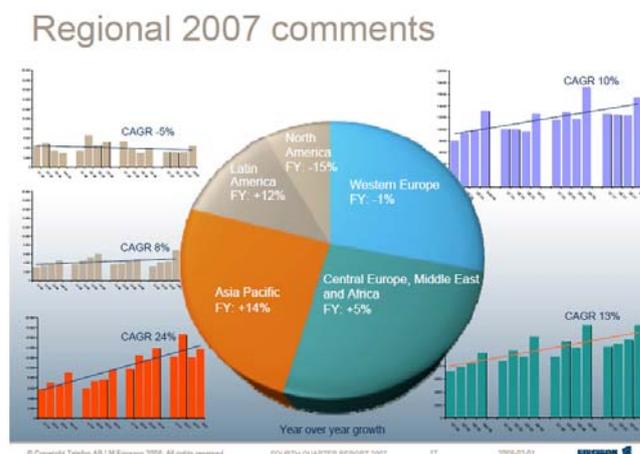


Gráfico 0-17 Geração de caixa da Ericsson em SEK(Swedish Krona – moeda sueca)



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.

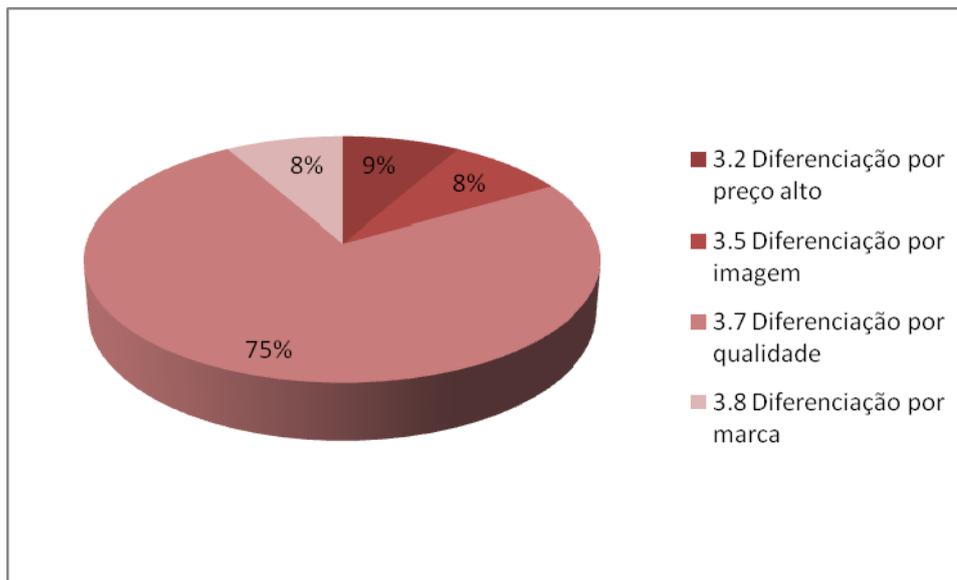


Gráfico 0-19 Estratégia da Empresa – questionário questão 3

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.

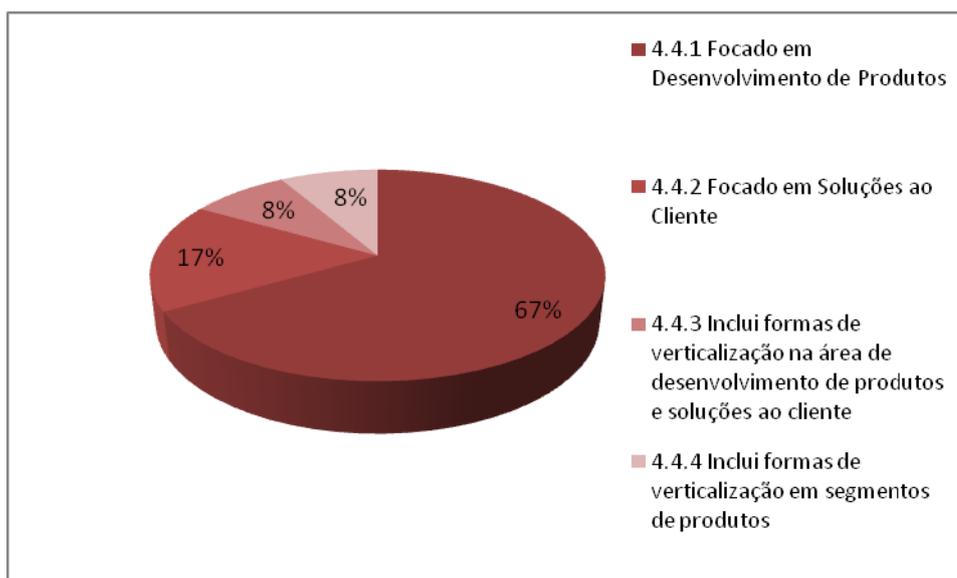


Gráfico 0-20 Escopo Vertical – questionário questão 4.4

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

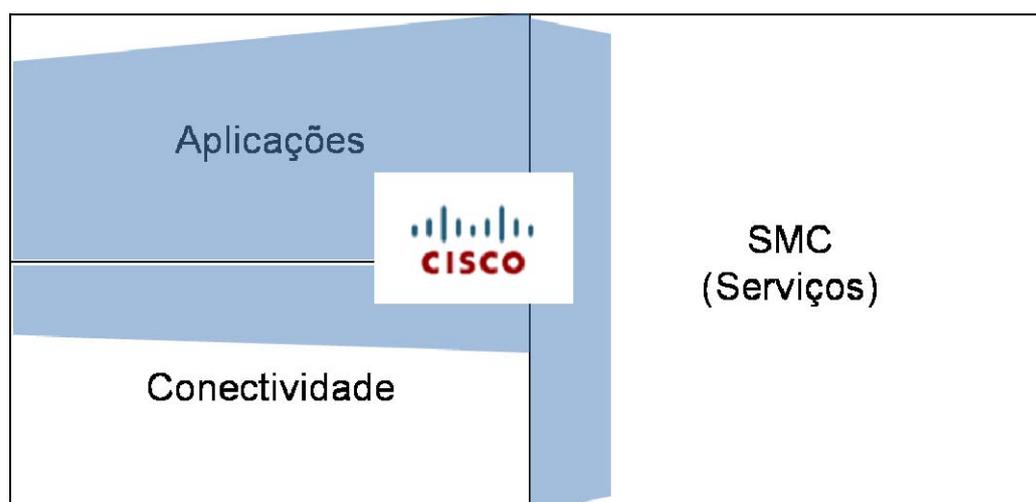


Figura 0-20 Posicionamento da Cisco

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	Confíável, 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. <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				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.
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.

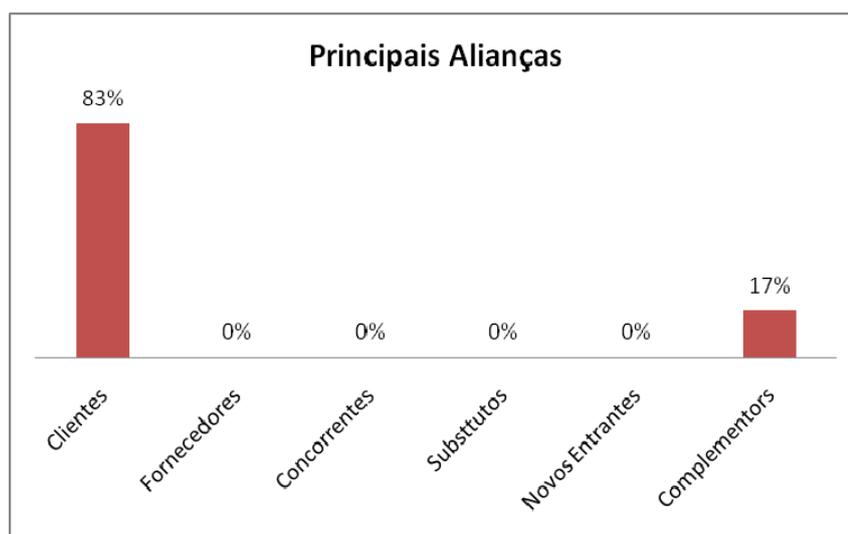


Gráfico 0-22 Principais alianças da Cisco – questão 12

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: Amplo 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: Amplo 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: Amplo 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

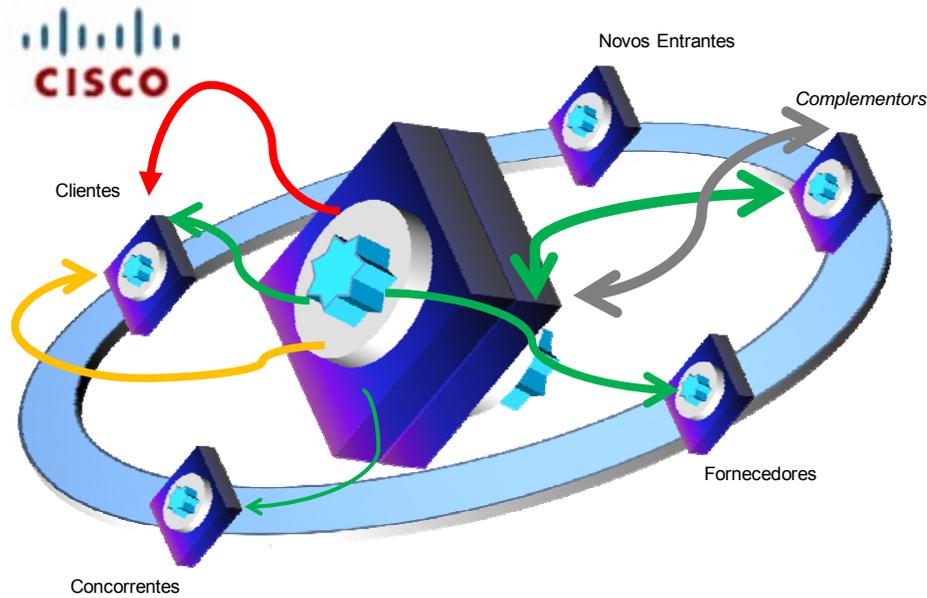


Figura 0-11 Representação gráfica da Ego-rede da Cisco

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.

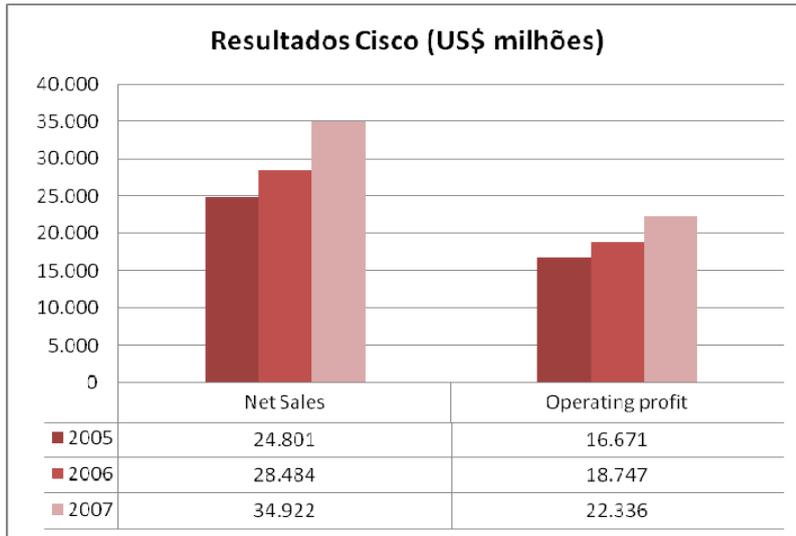


Gráfico 0-23 Resultados Financeiros da Cisco

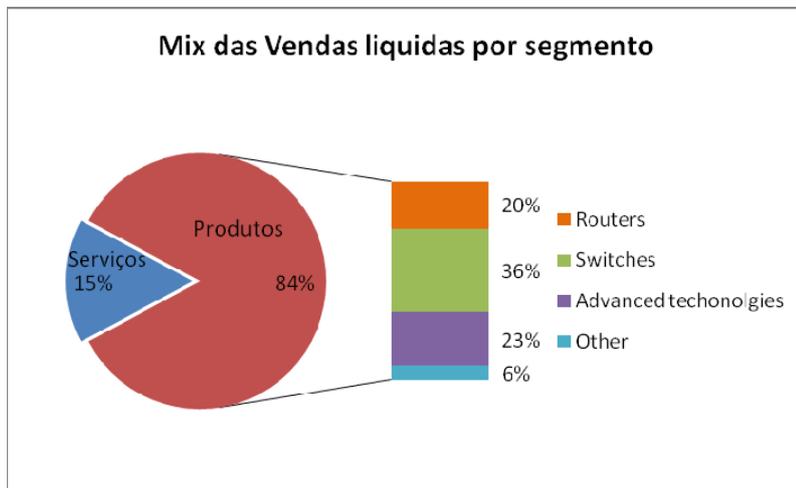


Gráfico 0-24 Composição das Vendas da Cisco por segmento

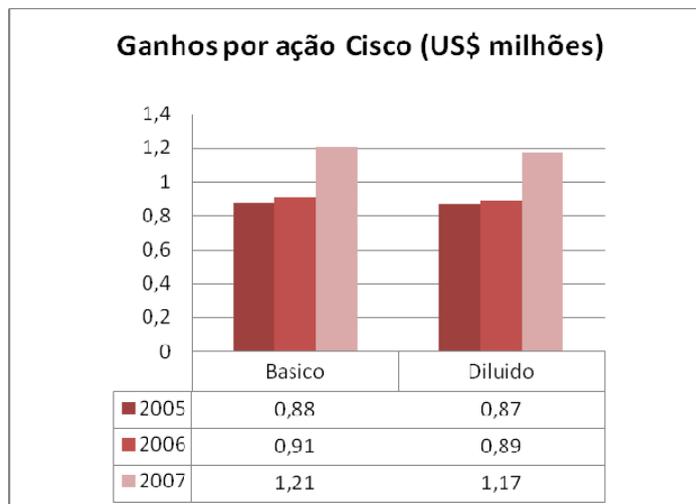


Gráfico 0-25 Ganhos por Ação da Cisco

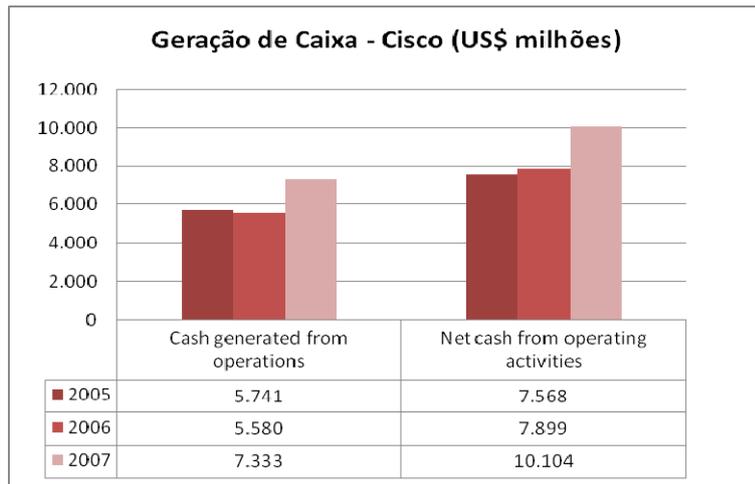


Gráfico 0-26 Geração de caixa da Cisco

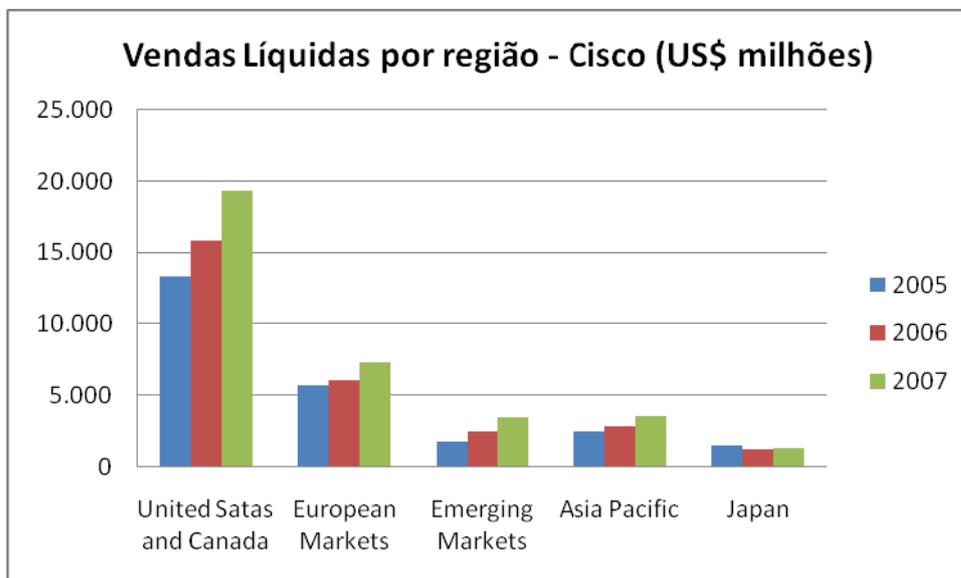


Gráfico 0-27 Principais mercados da Cisco em vendas líquidas

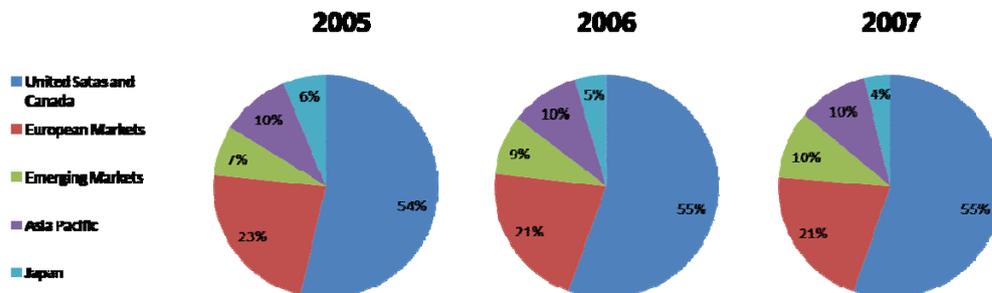


Gráfico 0-28 Evolução das vendas líquidas da Cisco por período