

5 Discussão dos resultados

Este capítulo visa a auxiliar na resposta da questão intermediária seis, que aborda “**em que sentido as implicações estratégicas relacionais – forças e fraquezas neutralizam ou potencializam as não relacionais.**”

Evoluindo na análise, utilizando os indicadores de desempenho e a estratégia das empresas, é verificado se ela possui a capacidade de maximizar as forças e minimizar as fraquezas, tanto organizacionais quanto relacionais, com o objetivo de explorar as oportunidades e reduzir as ameaças criadas pelos atores estratégicos e fatores relacionais no nível da empresa.

5.1 Impacto das implicações estratégicas relacionais em termo de forças e fraquezas

Para a ótica relacional, levou-se em consideração o modelo SNA, adaptado para a análise no nível da empresa.

Foram confrontados os dados correspondentes aos fatores organizacionais do modelo GI, com a Quadro de constructos utilizada para a análise relacional no nível da empresa (Macedo-Soares, 2002).

O resultado da análise está na Quadro 23 e evidencia a contribuição das alianças e redes estratégicas, ao atenuarem as fraquezas e potencializarem as forças percebidas na ótica do modelo tradicional.

Análise Tradicional	Intensidade	Análise Relacional	Intensidade	Implicação Resultante
1. Força Potencial: Na medida em que existe o esforço das empresas para melhorar as lacunas identificadas com relação à gestão e mapeamento dos processos. Isso contribui para agilizar as atividades operacionais e armazenar o histórico das atividades, contribuindo assim, para que a empresa possua um desempenho superior.	ALTA	1. Força Potencial: Devido as alianças com escopo amplo com fornecedores, com volume e acesso satisfatórios aos recursos-chave e de natureza colaborativa, possibilita o acesso à novas tecnologias com custos reduzidos.	ALTA	FORÇA REAL ALTA
2. Força Potencial: Porque os sistemas gerenciais e de medição são normalmente rápidos, de fácil acesso e possuem informações confiáveis. Porém, não são integrados e não possuem foco orientado ao cliente final. Dificultando a medição de desempenho dos processos-chave.	ALTA	2. Força Real: Em decorrência das alianças com escopo amplo com fornecedores, com volume e acesso satisfatórios aos recursos-chave e de natureza colaborativa, possibilita o acesso às novas tecnologias visando a integração dos processos com custos reduzidos.	ALTA	FORÇA REAL ALTA
3. Fraqueza Potencial: Pois os sistemas educacionais e de reconhecimento não estão completamente integrados com os demais indicadores estratégicos da empresa.	BAIXA	3. Fraqueza Potencial: Por causa das conexões fracas com os concorrentes impossibilitando que a empresa obtenha informações relevantes para a melhora do seu desempenho competitivo. Em sua grande parte as alianças são oportunistas, o que gera altos custos de transação.	MÉDIA	FRAQUEZA POTENCIAL MÉDIA/ BAIXA
4. Fraqueza Real: Já que a comunicação informal na Embratel e na Vivo, é difusa e com muitas "áreas cinzentas".	MÉDIA/ ALTA		MÉDIA/ ALTA	FRAQUEZA POTENCIAL MÉDIA/ ALTA
5. Fraqueza Real: Pois a área de TI opera com recursos limitados, os sistemas não são abrangentes o suficiente, não conseguem atender com o tempo e com a qualidade exigida pelo mercado. Além disso, não são integrados com os demais sistemas operacionais da empresa.	ALTA	5. Força Potencial: Muitos relacionamentos diretos e indiretos com outras organizações colocam a empresa a disposição de múltiplos fluxos e recursos - <i>knowhow</i> tecnológico, disponibilidade de novas tecnologias, informações sobre os mercados e formas inovadoras de comunicação. As conexões fortes e colaborativas com os fornecedores e com os <i>complementors</i> reduzem os custos de transação.	ALTA	FORÇA POTENCIAL ALTA

Análise Tradicional	Intensidade	Análise Relacional	Intensidade	Implicação Resultante
6. Força Potencial: Devido à existência de metodologias de gestão de projetos, com treinamentos, programas de desenvolvimento de novas soluções e de incentivo, voltados para o cliente. Porém, carecem de aplicabilidade prática efetiva na organização.	MÉDIA/ ALTA	6. Força Real: Devido a existência de vários orifícios estruturais, fazendo com que a empresa possua vários parceiros conectados a ela. Em termos de obtenção de informações privilegiadas, isto se traduz em força para a empresa.	ALTA	FORÇA REAL ALTA
7. Fraqueza Potencial: Porque a inovação para algumas empresas é comprometida, seja por estratégia de negócio (no caso da Vivo), seja por inviabilidade técnica (TIM e Embratel).	ALTA	7. Força Potencial: Pois a estrutura da rede proporciona o acesso a informações sobre idéias inovadoras, critérios de valor para os clientes, oportunidades de negócio e <i>benchmarking</i> para o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias. Pela centralidade alta da empresa na rede, proporciona o aumento do seu capital informacional, em especial o conhecimento das necessidades de seus clientes.	ALTA	FORÇA POTENCIAL ALTA
8. Força Potencial: Para a TIM e para a Embratel, os recursos são valiosos e possuem diferencial intelectual, mas é necessário um desenvolvimento maior dos talentos e das competências, concentrando esforços em treinamento voltados para a inovação.	ALTA	8. Força Potencial: Já que, conexões fortes com os fornecedores e <i>complementors</i> contribuem para a inimitabilidade das características relacionais positivas e a colaboração entre os parceiros, resulta em ganhos para ambos pois visam contribuir para o aumento da competitividade. Com os <i>complementors</i> , as melhores práticas e com os fornecedores, sistemas e metodologias de treinamento.	ALTA	FORÇA POTENCIAL ALTA

Quadro 23: Confronto de implicações estratégicas – Análise Tradicional versus Relacional.

Neste exercício, foram confrontadas apenas as implicações principais em termos de forças e de fraquezas, relacionadas à gestão de processos, aos sistemas gerenciais e de medição, aos sistemas educacionais e de reconhecimento, ao estilo de comunicação, aos sistemas de TI, à existência de metodologias para gestão de projetos, à inovação e aos talentos e competências.

Tais itens foram selecionados devido ao grau de importância que representam para as estratégias das empresas estudadas - de inovação para Oi e qualidade com forte posicionamento da marca para as demais.

No **item (1)**, por exemplo, tem-se um caso de uma força potencial reforçada por outra força potencial. A análise tradicional aponta que em relação aos processos organizacionais, existe o esforço da empresa em melhorar as lacunas identificadas com relação à gestão e ao mapeamento. Esta ação traria impacto direto no tempo de execução e no histórico das atividades realizadas, principalmente em se tratando de inter-funcionalidade, onde o mapeamento é de extrema relevância para a identificação dos *gaps* e implantação de planos de melhoria. Esta força é reforçada por outra força potencial resultante do de que fato as alianças com escopo amplo com fornecedores, com volume e acesso satisfatório aos recursos-chave e de natureza colaborativa, possibilita o acesso a novas tecnologias com custos reduzidos. Estas novas tecnologias podem possibilitar um controle automatizado de toda a cadeia de valor da empresa, integrando todos os processos e realizar o armazenamento de dados para consultas futuras.

Por outro lado, o **item (2)**, demonstra uma força potencial sendo atenuada para uma força real, relativa aos sistemas gerenciais e de medição de desempenho. Embora as empresas analisadas possuam sistemas gerenciais e de medição normalmente rápidos, de fácil acesso e com informações confiáveis, não são integrados, e não possuem foco orientado ao cliente final, o que dificulta a medição de desempenho dos processos-chave. As alianças formadas com fornecedores, que dominem a tecnologia para integração dos processos com orientação voltada para o cliente final, configuram uma força real, que pode auxiliar as empresas a superar esta deficiência.

Nos **itens (3) e (4)**, referentes aos processos educacionais, aos sistemas de recompensa e à comunicação informal, a fraqueza potencial revelada para os dois primeiros e a fraqueza real associada ao segundo, são corroboradas por uma

fraqueza relacional potencial. Pelo fato de os sistemas educacionais e de reconhecimento não estarem completamente integrados com os demais indicadores estratégicos da empresa, e porque a comunicação informal na Embratel e na Vivo é difusa e com muitas "áreas cinzentas", estas fraquezas poderiam ser amenizadas por alianças/ parcerias realizadas com os concorrentes, onde fosse possível extrair as melhores práticas exercidas pelos demais *players* do mercado. Porém, o tipo de aliança se configurou com conexões baixas e de natureza oportunística, que representam a impossibilidade de a empresa focal obter dados relevantes, ao mesmo tempo em que a estrutura de relacionamentos se configura com alto custo, não sendo atrativa financeiramente para a empresa.

Para o **item (6)**, a fraqueza real revelada pela análise tradicional tem, como contrapartida, a força-potencial pela análise relacional, pelo fato de que os relacionamentos amplos firmados pela empresa, com laços diretos e indiretos, colocam à disposição múltiplos fluxos e recursos - *knowhow* tecnológico, disponibilidade de novas tecnologias, informações sobre os mercados e formas inovadoras de comunicação, com isso sendo possível aprimorar os recursos tecnológicos existentes.

O **item (7)** aborda a inovação, que constitui uma fraqueza potencial sobre a ótica tradicional, que é superada com uma força potencial através da ótica relacional. A Tim e a Embratel vêm tentando se posicionar no mercado como empresas inovadoras, porém seus processos e seus sistemas tecnológicos ainda não se encontram suficientemente preparados.

A estrutura da rede, tendo, como principais atores-chave, os fornecedores e os *complementors*, proporcionam o acesso a informações sobre idéias inovadoras, critérios de valor para os clientes, oportunidades de negócio e benchmarking para o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias. Pela centralidade alta da empresa na rede, propicia o aumento do seu capital informacional, em especial o conhecimento das necessidades de seus clientes, contribuindo de sobremaneira com o critério inovação.

Por fim, no **item (8)**, com relação aos recursos e competências, principalmente associados à Tim e à Embratel, identificados como forças potenciais identificadas na análise tradicional – pela classificação como diferenciais e valiosos, com alta capacidade intelectual – são reforçados pelas

forças potenciais trazidas pelas redes, que visam a ajudar no desenvolvimento de competências voltadas para a inovação.

A figura 38 apresenta a comparação gráfica das análises de cada item relacionado no quadro 23, considerando-se os resultados obtidos pelas óticas “tradicional” e “relacional”.

O tamanho dos círculos representa a intensidade das implicações estratégicas (baixa, média ou alta).

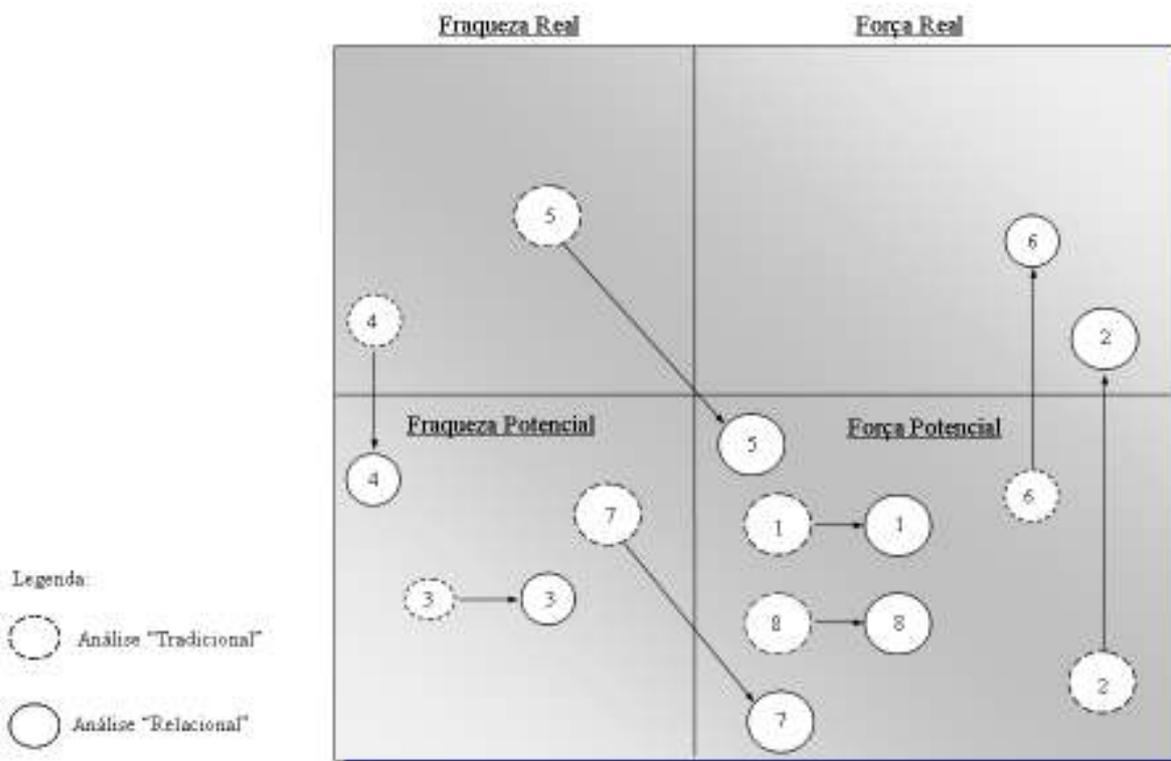


Figura 39: Comparação gráfica das análises “tradicional” e “relacional”.

Conforme pode ser observado, as alianças estratégicas exercem influência sobre o contexto empresarial, no que diz respeito à análise das forças e das fraquezas de uma organização.

As fraquezas reais diagnosticadas pela análise tradicional podem se configurar como fraqueza potencial e força potencial respectivamente (ítems 4 e 5).

Neste sentido, forças potenciais podem se configurar como forças reais (ítems 2 e 6).

Por sua vez, as forças potenciais são potencializadas (itens 1 e 8) e as fraquezas potenciais mitigadas (item 3) e também se tornam foca real (item 7).

No próximo capítulo, são apresentadas as conclusões deste estudo.