

6 Conclusões

Preliminarmente, cabe lembrar a questão central: A estratégia adotada pela Nokia Corporation apresenta-se adequada para que a Nokia Mobile Smart Devices reconquiste sua posição de liderança mundial, levando-se em conta as implicações estratégicas que dizem respeito a seus recursos internos, aos fatores macroambientais e às diversas relações entre os atores pertencentes à rede de relacionamentos da empresa, em um ambiente de competição global?

De acordo com os resultados levantados, e com a discussão conduzida nos Capítulos 4 e 5, percebemos que a estratégia internacional da empresa a direcionou mais rumo a uma estratégia global do que a uma estratégia transnacional, como talvez desejasse a empresa, com base, por exemplo, em seu relatório anual (NOKIA, 2012). A alta confiança na qualidade técnica de seus produtos e os elevados conhecimentos tecnológicos e de canais de distribuição da Nokia, adquiridos ao longo dos anos no setor de telecomunicações móveis, podem ter desviado a atenção da empresa da implicação dos fatores macroambientais e relacionais nas suas estratégias genérica e competitiva.

Com base em seu passado de sucesso, e, talvez, apresentando certa complacência e acomodação com este sucesso, cresceram as ameaças criadas pela rede, principalmente na construção e condução de um ecossistema forte, capaz de influenciar positivamente o setor de telefonia móvel. A decisão pelo sistema operacional parece ter sido um importante aspecto, capaz de impactar a empresa, sua estratégia e seu desempenho, embora não possa ser apontado como o único elemento capaz de explicar as dificuldades enfrentadas pela Nokia, o que exigiria uma análise mais completa, principalmente no que diz respeito à variável desempenho. A decisão pela manutenção de um sistema operacional exclusivo (Symbian), a despeito do aumento da popularidade do Android como solução mais demandada pelo mercado, ilustra a necessidade de atenção, por parte das empresas, ao conceito de Dynamic Strategic Fit. A leitura incorreta e incompleta do ambiente de negócios, sobretudo em setores de alta tecnologia e

complexidade, envolvendo a complementação de competências por meio de parcerias, pode ser determinante para colocar uma empresa em posição de desvantagem, no mercado, e, não raro, para coibir a tomada de uma reação na intensidade necessária e no momento adequado, vindo a determinar, no futuro, seu desempenho e sua existência.

Estratégias vitoriosas no passado não são garantias de estratégias vitoriosas no futuro. A mudança ocorrida, principalmente a partir de 2007, mostra que não se pode olhar apenas para os fatores internos ou externos, quando da composição da estratégia. É preciso adotar-se um olhar mais integrativo, pois, em ambientes dinâmicos e competitivos, as implicações estratégicas podem variar constantemente, exigindo, assim, maior atenção e tomadas de decisões estratégicas rápidas e eficazes.

Para a conclusão sobre a pergunta central, vale ressaltar a contribuição da discussão dos resultados por meio das respostas às perguntas intermediárias.

A resposta à primeira pergunta permite caracterizar a estratégia da Nokia Smart Devices.

A resposta à segunda e à terceira perguntas permitem um melhor entendimento dos fatores macroambientais e organizacionais, para uma correta análise dos fatores e suas implicações estratégicas.

A resposta à quarta e à quinta perguntas possibilita a análise dos relacionamentos estratégicos com os parceiros e as implicações estratégicas dos fatores relacionais.

A Nokia atua em mercados globais. Neste mercado global específico, destacamos a importância dos países emergentes, sobretudo a partir da década de 2010. O atendimento às necessidades destes mercados, com soluções inovadoras, é importante para a conquista dos mesmos, dado o alto grau de competitividade entre os participantes do negócio nestes países. Portanto, estratégias de internacionalização global tendem a perder espaço para estratégias de internacionalização transnacional, onde a responsividade de mercado deve ser fortemente contemplada, não apenas com soluções básicas, mas, principalmente, com soluções inovadoras, capazes de permitirem a geração de uma vantagem competitiva que prolongue a atuação e alcance de resultados estratégicos favoráveis à empresa nestes mercados, quer sejam eles financeiros ou não.

Via de consequência, a formação e a consolidação de alianças estratégicas são de vital importância para a composição de um ecossistema onde os parceiros contribuem para a criação de produtos e soluções, sobretudo inovadoras, com forte apelo comercial, levando-se em conta as demandas e necessidades dos mercados locais.

Neste sentido, a Nokia Smart Devices enfrenta um grande desafio para os próximos anos, no sentido de revisitar sua estratégia e dar um novo direcionamento aos seus negócios, com o objetivo de melhorar o desempenho da empresa na indústria de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC).

A aquisição da Nokia Smart Devices pela Microsoft Corporation dará início a uma nova era para a empresa que, apesar de suas dificuldades, ainda possui grande potencial de recuperação, desde que, de fato, a estratégia adotada esteja em harmonia com os fatores macroambientais estruturais, com os fatores macroambientais relacionais e com os fatores organizacionais, de forma a maximizar o aproveitamento das oportunidades que este setor oferece. Por outro lado, esta estratégia deve ser capaz de minimizar as ameaças por meio das forças criadas não somente pela empresa, mas também pela rede na qual se acha inserida.

Lembremos o questionamento genérico: Por que empresas líderes em seus mercados, reconhecidas pelo domínio da alta tecnologia, por sua estrutura organizacional, por seu rico capital humano, munidas de informações de mercado e capazes de antever cenários, não conseguem reagir de forma efetiva para a defesa da sua posição de liderança, e acabam por tornar-se limitadas no avanço rumo à conquista de novas posições de mercado, perdendo sua vantagem competitiva criada ao longo de anos?

Para responder a esta pergunta, nos valem novamente de uma abordagem genérica integrativa, que busca uma avaliação das implicações estratégicas tanto dos fatores macroambientais - estruturais e relacionais - quanto dos organizacionais.

Quando da elaboração e implantação de sua estratégia, uma empresa tem de atentar para as mudanças do mercado, que impactam sua dinâmica e complexidade, e deve estar organizada de maneira a permitir a flexibilidade exigida por tais modificações.

Quando empresa ignorar ou minimizar as implicações estratégicas destes fatores macroambientais (estruturais e relacionais) e dos fatores organizacionais, ao longo do tempo, estará sujeita à sua própria sorte e poderá encontrar um caminho de muita dificuldade de recuperação, se esta ainda for viável, pois nem sempre uma reação será suficiente para a retomada de uma liderança no mercado.

Para ilustrar a dinâmica e conquista de mercado, por parte dos concorrentes, particularmente no setor de telefonia móvel, citamos o exemplo da Motorola. Na década de 2000, assistimos à consolidação de liderança da Motorola, neste setor. No final de 2012, conforme Figura 16 do item 4.1, a Motorola ocupava a nona posição entre os fabricantes de telefones móveis. Ainda na década de 2000, a Motorola foi superada pela Nokia, que permaneceu como líder até 2012. Apesar de ter superado a Motorola, a Nokia também enfrentou desafios, vindo a ser superada pelas concorrentes Apple e Samsung. Já em 2007, a Nokia havia perdido sua posição de liderança para a Apple, na categoria de Smartphones e, em 2013, para a Samsung, na categoria de dispositivos de comunicação móvel em geral.

Portanto, podemos concluir que empresas líderes devem apresentar estratégias consistentes, capazes de auferir proveitos a partir de suas forças, sejam elas criadas na organização ou na rede, para a alavancagem das oportunidades de mercado e a mitigação das ameaças. A combinação de recursos e competências valiosas, raras e de difícil imitação deve ser complementada com um correto posicionamento na indústria. A capacidade de interpretação dos fatores ambientais e a flexibilidade para a reação também devem estar presentes nestas organizações. Em ambientes dinâmicos e complexos, como, por exemplo, o setor de telecomunicações móveis, a inovação deve ser a base para a criação de uma empresa que pretenda ocupar uma posição de liderança. Reforçamos, aqui, que inovação é um conceito associado a produtos e soluções comercializáveis, pois, de outra forma, estaria relacionado à invenção, o que não contribuiria para a criação de uma vantagem competitiva.

Como fator complementar e, talvez, ainda mais importante, destaque-se que empresas líderes necessitam de lideranças capazes de inspirar e de antever o futuro, que estejam comprometidas com a criação de uma cultura vencedora em constante renovação, contando com a contribuição direta dos empregados e parceiros, e que possam criar uma organização capaz de conduzir a empresa a um patamar onde os concorrentes não venham a ser capazes de ameaçar a vantagem competitiva por ela alcançada.

Cabe aqui mencionar algumas limitações encontradas no decorrer do desenvolvimento desta dissertação e, ainda, o modo como tais limitações foram superadas, trazendo novas e importantes contribuições para a pesquisa.

A venda da Nokia Smart Devices para a Microsoft, ocorrida durante o desenvolvimento da pesquisa, constitui uma importante limitação ao estudo, na medida em que as percepções e informações já não puderam ser obtidas junto aos empregados da empresa, dada a recusa formal para tanto, manifestada pelo departamento jurídico da empresa. Esta limitação levou à busca de informação junto a profissionais do mercado de telefonia móvel, com experiência e conhecimento suficientes para fornecerem informações sobre a empresa, a partir de uma visão externa. Ainda assim, isto torna o trabalho interessante, pois buscamos uma análise sobre a forma como a empresa é percebida no mercado, por meio de uma visão externa, e talvez mais crítica sobre o desempenho da Nokia Smart Devices. Todavia, a negativa formal da empresa em relação à distribuição do formulário a seus empregados impediu que número de respostas fosse mais significativo para um estudo de natureza acadêmica. O estudo contou com um número reduzido de participantes (22), o que é considerada uma amostragem baixa para trabalhos acadêmicos.

Apesar das limitações explicitadas e das propostas para uma complementação futura deste estudo, a pesquisa ora concluída trouxe as lições almejadas, como a contribuição acadêmica a partir do caso de uma empresa que compete globalmente no mercado de telefonia móvel para as pesquisas em gestão estratégica na perspectiva relacional global, de forma a complementar os achados de estudos realizados em outros setores. Sob o ponto de vista empresarial, dada a relevância crescente do tema das alianças estratégicas em ambientes de negócios de alta volatilidade e competitividade, o caso Nokia traz *insights* sobre a forma como as alianças estratégicas podem colaborar para a criação e sustentação de

vantagem competitiva em empresas que competem globalmente. Sob a ótica de análise dos fatores macroambientais relacionais, as ameaças potenciais e reais podem, eventualmente, ser convertidas em oportunidades reais ou potenciais. O contrário também é aplicável, ou seja, oportunidades potenciais e reais podem, eventualmente, ser convertidas em ameaças reais ou potenciais, o que requer, em ambos os casos, o devido cuidado na análise e atuação sobre estes fatores macroambientais relacionais, tanto no aproveitamento das forças, quanto na atenuação das fraquezas constituídas pela empresa e pela rede.

Dentre as lições cabíveis a outras empresas globais, o estudo do caso Nokia ressalta a relevância da formação de alianças estratégicas com distintas categorias de atores globais. Tais alianças contribuem para o aproveitamento de oportunidades por meio de desenvolvimentos com atores que possuam competências complementares e colaborem, em conjunto, em um ambiente propício ao surgimento de inovações.

Como potencial para o desenvolvimento de estudos futuros, destacamos a exploração do fator liderança como promotor do processo de inovação, onde a liderança atua como agente de mudança.

A trajetória de muitas organizações tem apresentado grande destaque para o fator inovação, por sua abordagem tecnológica e, principalmente, pela grande aceitação, por parte dos mercados consumidores, de seus produtos e soluções, fazendo com que as empresas tornem-se líderes icônicas em seus mercados. Igualmente, tem sido conferida grande atenção a líderes carismáticos, capazes de promoverem mudanças organizacionais que venham a colocar empresas em posições de destaque, tais como Jack Welch na GE, e Louis V. Gerstner Jr. na IBM.

Todavia, ainda existe um grande espaço para a exploração do elo entre a liderança, seja ela transformacional ou transacional, e o desempenho das organizações, com amparo em sua contribuição visionária, e com base em processos de inovação. Também há um grande interesse no estudo da relação de tais fatores com a determinação na construção de empresas sólidas e sustentáveis, que sejam financeiramente capazes de sobreviver por um longo período, satisfazendo seus *stakeholders*, com a credibilidade e confiança esperadas por parte destes participantes do negócio.

A importância da sugestão para este estudo complementar se justificaria pelo fato de trazer uma perspectiva distinta sobre liderança e, ainda, por sua contribuição para um melhor desempenho da organização, explorando a importância do líder como orquestrador dos recursos disponíveis para a empresa, seja no interior de sua organização, seja em sua rede de parceiros. Ademais, o estudo poderia explorar a relação entre liderança e aproveitamento do fator inovação, como base para a criação de uma vantagem competitiva. Ambas as contribuições seriam relevantes para o entendimento sobre a mensuração do desempenho, por meio da contribuição do fator liderança, além de um melhor entendimento acerca dos fatores liderança e inovação. O desenvolvimento deste entendimento permitiria o alcance de resultados mensuráveis e, portanto, passíveis de comparação entre participantes no mercado.