6
CONCLUSÃO

A presente investigação **das implicações estratégicas das redes e alianças de relacionamento mais significativas da Embratel enquanto empresa do grupo Telmex**, atingiu seu objetivo de evidenciar que a perspectiva relacional - ou seja, pertinente às redes de relacionamentos e alianças - agrega valor com relação à perspectiva tradicional de análises estratégicas, trazendo novas contribuições valiosas para a tomada de decisão. A relevância deste estudo para a Embratel decorre do fato de que as redes/alianças representam um componente crítico para o sucesso de sua estratégia competitiva, conforme pode-se notar por meio da missão adotada pela empresa a partir do final do ano de 2006: "Ser uma empresa de referência em serviços de comunicações, abrangendo voz, dados e multimídia..."

O estudo, na análise tradicional, constatou que a empresa apresenta um foco acentuado na geração de tráfego. A Embratel deve medir e acompanhar sua performance usando outros indicadores tais como *market share*, *chunr*, margens e índices de inadimplência e de completamento de chamadas.

Outro ponto fraco identificado é o excesso de centralização, o que engessa a empresa e não lhe permite a agilidade necessária para lidar com um mercado tão dinâmico. Descentralizar algumas decisões, dando maior autonomia aos diretores e gerentes, permitirá maiores agilidade, flexibilidade e velocidade.

Não se pode esquecer dos sistemas de reconhecimento e de recompensas pouco alinhados aos critérios de medição de desempenho da empresa. Os executivos devem definir objetivos e critérios claros para avaliar e recompensar os funcionários, que permitam que estes possam acompanhar seu desempenho ao longo do período, garantindo maior comprometimento.

Por outro lado, podemos destacar pontos fortes da Embratel no que se refere à sua atuação no mercado de LDN: suas iniciativas sociais (com o Portal Voluntários Embratel e o Programa Menor Aprendiz), as equipes multi e

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410655/CA

interfuncionais, sua área de processos (bem documentada, participando da solução de problemas e do desenvolvimento de novo produtos e serviços), além da infra-estrutura e da disponibilidade de equipamentos.

Portanto, a Embratel deve procurar atacar sua principal fraqueza, a estrutura organizacional (organizações *hard*), para dar maior flexibilidade às decisões, maior empowerment, maior capacidade de mudança na companhia e maior integração entre as áreas de negócio para aproveitar melhor as oportunidades de negócio ligadas às suas competências centrais.

Na análise relacional, identificou-se que a Embratel deve buscar estabelecer alianças com seus clientes, o que lhe permitirá obter maiores informações a respeito de hábitos e padrões de consumo. Descobrindo e entendendo as reais necessidades de comunicação de seus clientes, a empresa poderá criar, junto aos seus complementadores produtos e serviços que agreguem maior valor para o cliente (como, por exemplo um pacote que reúna telefonia local, LDN, intenet, tv a cabo e celular, cobrados numa única fatura e atendidos por um único *call center*, evitando duplicidade e reduzindo custos). Vale lembrar que a Embratel já busca alianças com seus complementadores cujo acesso e volume de recursos é considerdo suficiente.

As novas missão e visão da empresa (a partir do final do ano de 2006) corroboram a importância das aliancas com os complementors uma vez que enfatizam explicitamete o objetivo de expandir sua atuação para todos os mercados (visão) e expressam seu desejo de ser “uma empresa de referência em serviços de comunicações, abrangendo voz, dados e multmídia” (missão). A empresa já atua prestando serviços de comunicacão de voz por meio da telefonia de LDN, LDI e local fixa (com o serviço “Livre”), contudo é a Claro, um dos princiais atores estratégicos da ego-rede da Embratel, a prestadora de seriços de comunicação móvel e a NET serviços, o parceiro estratégico que permite à Embratel atuar como prestadora de comunicação de dados e multimídia. A própria Claro vem investindo na melhoria de seus serviços de modo a também poder atuar como fornecedor de serviços multimídia. Além disso, entrar em novos mercados, mais uma vez implica estreitar os laços com os clientes de modo a enteder seus hábitos e atitudes, sendo mais assertivo nesta diversificacão.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410655/CA

Nas novas missão e visão percebe-se que o enfoque, antes voltado para o cliente, hoje está mais voltado para a liderança de mercado. Vale notar que, a missão anteriormente adotada pela Embratel referia-se à liderança, porém isto estava restrito ao mercado corporativo, enquanto que na missão atual a empresa tenta dar um passo além da liderança e busca ser o *benchmark* em serviços de telecomunicações.

Vale notar que a criação de valor para os acionistas, empregados e sociedade, antes presente na visão da Embratel, atualmente está explicitada na missão da empresa.

A aplicação da análise relacional também ajudou a constatar que a Embratel deve buscar estabelecer alianças colaborativas com seus concorrentes, lembrando que esses já têm acesso privilegiado às informações de tráfego da Embratel.

A ameaça de entrada de tecnologias substitutas pode ser contornada se a Embratel fortalecer as alianças, visando a convergência dos serviços de comunicação, o que, por sua vez, diminuirá a dependência da empresa nas operadoras de telefonia local. Se, por um lado, os provedores de VoIP acirram a concorrência na Longa Distância, obrigando a Embratel a reduzir os seus preços, por outro lado a Embratel já utiliza o VoIP para penetrar no mercado de serviços locais, e tem se beneficiado do crescimento dos serviços de comunicação de dados. De fato, quanto maior for o sucesso da aliança da Net com a Embratel na divulgação da telefonia local via VoIP, menor será a dependência da empresa com relação aos seus concorrentes.

É importante lembrar também que a Embratel deve criar mecanismos para medir e acompanhar a contribuição da aliança para a orgnização. Não obstante, é preciso que haja uma maior disseminação dos resultados e das medidas de desempenho pela empresa, fraqueza identificada tanto pela análise relacional quanto pela tradicional.

O estudo de caso e a aplicação do ferramental puderam revelar novas contribuições gerenciais indispensáveis num cenário cada vez mais competitivo, dinâmico e globalizado. De fato, a perspectiva relacional agrega novos elementos para a tomada de decisão estratégica pertinentes às oportunidades e

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410655/CA

ameaças, bem como às forças e fraquezas, que não poderiam ser detectadas pela análise dos fatores macroambientais interagentes, como por exemplo: papel dos atores-chave da ego-rede, escopo das alianças, volume de recursos, intensidade dos laços.

O estudo mostrou, também, que a visão relacional pode identificar novas oportunidades e ameaças, ou mesmo reforçar aquelas já detectadas pela análise tradicional. Abaixo apresentam-se alguns exemplos.

- Novas oportunidades: alianças com os clientes que foram avaliadas como fracas, com volume de recursos insuficiente e de escopo restrito; aumento e estreitamento das alianças com os complementadores, importantes atores na convergência de serviços;

- Novas ameaças: pequeno número de atores e laços na ego-rede; crescente interesse dos parceiros por tecnologias substitutas; alianças oportunísticas com os concorrentes.

As lições aqui fornecidas servem para outras empresas de telefonia como a Intelig (que também não possui a última milha) e, acima de tudo, servem para outras empresas cujo *core business* seja a comunicação, sobretudo no que se refere à perspectiva relacional no mercado de LDN: o fortalecimento de laços com complementadores, a busca de novos parceiros de modo a criar novas oportunidades na ego-rede; uma maior orientação aos laços com os clientes; e a adoção de medidas de desempenho para avaliar a contribuição de alianças.

Este trabalho serve como ponto de partida para futuras pesquisas acadêmicas na área, sobretudo no que se refere à aplicação de ferramental que inclua constructos pertinentes a análises pela ótica relacional em empresas que atuem em alianças ou redes de alianças. Portanto, para pesquisas futuras sugere-se:

- Ampliar este estudo de modo que ele contemple as demais empresas que atuam no mercado de LDN, de modo a confrontar seus resultados com os desta pesquisa, e, assim, obter um mapeamento completo da rede total de telefonia de LDN e de todas suas implicações estratégicas;

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410655/CA

- Estudar o estabelecimento de redes de aliança na indústria de telecomunicações como um todo;

- Pesquisar um contexto mais abrangente de redes e alianças nos demais mercados onde a Embratel atua, como por exemplo, telefonia local, telefonia de LDI e Internet.

Finalmente, espera-se que os resultados desta pesquisa sirvam de incentivo e despertem maior interesse pelo estudo de redes e alianças.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0410655/CA