



Inteligência de Parceiros e Colaboração nos Negócios: a evolução no setor de Telecomunicações

Daniela Ramos Teixeira

Para vencer a guerra diária num cenário 'co-opetivo' (competitivo e cooperativo), as empresas de Telecomunicações terão que repensar os seus modelos de parcerias e alianças.

Vamos destacar, a seguir, um modelo de colaboração de negócio para Inteligência de Parceiros em Telecom.

A Inteligência de Parceiros é o processo de captura, seleção, análise, gerenciamento de informações e criação de conhecimento sobre parceiros para a tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional, desde a etapa de prospecção até a gestão dos parceiros. (Teixeira 2009)

1. Modelos Colaborativos de Negócio – a evolução para Rede de Valor de Parceiros em Telecomunicações

As empresas estão caminhando para modelos colaborativos de negócio. Em recente pesquisa realizada pela REVIE Inteligência Empresarial e MBI, técnicas de 'work flow', modelos colaborativos de negócio e segmentação de parceiros estão entre os mais citados pelas empresas quando perguntadas sobre os métodos, técnicas e modelos mais utilizados para fazer e desenvolver a gestão de parceiros.



Embora essa evolução para modelos colaborativos de negócio seja lenta com níveis de colaboração entre as empresas bem diferenciados, há uma certa movimentação no mercado brasileiro em alguns segmentos como o Automobilístico, Tecnologia da Informação e, mais recentemente, Telecomunicações.

As operadoras de Telecom funcionam hoje cada vez mais como uma rede de empresas, a exemplo do que ocorre na indústria automobilística, onde a montadora integra e coordena todo o processo de projeto, desenvolvimento, produção, comercialização e assistência técnica de automóveis. (MARTINS V. A.; TUDE, E, 2008)

Em Telecomunicações, sinalizam o aumento do interesse pelas empresas por modelos colaborativos de negócio:

- tendência mundial no setor de Telecom para o crescimento das Fusões & Aquisições;
- busca intensa por parcerias estratégicas nos últimos anos;
- crescimento da Convergência e do Full Outsourcing;
- alta competitividade do setor de Telecom, conduzindo a parcerias com empresas de outras indústrias para aumentar as vendas e agregar valor ao negócio.



Como funciona uma Rede de Valor para Parceiros?

Apresento, nesta seção, alguns pontos importantes para a formação de redes de valor e de cooperação entre parceiros que trazem resultados em relações *win-win* (ganha-ganha).

Tudo começa com uma oportunidade de negócio identificada, no mínimo entre duas empresas, que pode conduzir as empresas para a estruturação de uma rede de valor para parceiros.

Para alcançar resultados com a formação de uma rede de valor para parceiros, os objetivos estratégicos devem ser compreendidos claramente visando beneficiar todas as empresas que compõem a rede de valor.

As alianças multilaterais estabelecidas entre os membros da rede devem estar apoiadas em uma estratégia de negócios (GOMES-CASSERES, B., 1999). Há casos em que as empresas estabelecem parcerias sem ter uma estratégia fundamentada e há perdas consideráveis no mínimo para uma das partes, o que não caracteriza uma relação *win-win* (ganha-ganha). Além disso, é preciso que as empresas avaliem as necessidades, os custos, os ganhos futuros com a parceria e os riscos para cada empresa.

Na vertente tecnológica, já há soluções no mercado para facilitar a inserção das empresas em modelos colaborativos de negócio.

Web Services, linguagem XML, as tecnologias eCollaboration e os aplicativos ERP (Planejamento de Recursos Empresariais), SCM (Gestão da Cadeia de Suprimentos), CRM (Gestão do Relacionamento com Clientes), BI



(Inteligência de Negócios) fazem parte das soluções tecnológicas para facilitar este modelo de colaboração de negócio entre empresas.

Importante ressaltar também que, com os avanços do *eBusiness* principalmente no final da década de 90, o ambiente virtual com seus 'nets' (extranets, intranets, internet) ganhou peso na tomada de decisão empresarial e facilitou a operacionalização da rede de valor para parceiros.

O peso do fator humano e organizacional

Além da Tecnologia da Informação e infra-estrutura tecnológica necessárias para construir redes de valor para parceiros, o fator humano e organizacional é essencial. Para os ganhos serem otimizados, o relacionamento deve ser interdependente numa relação *win-win* (*ganha-ganha*).

Desafios

Os maiores desafios estão:

- na complexidade da gestão da rede de valor.
- na definição dos níveis de compartilhamento da informação, pois há uma preocupação para liberar dados da empresa para as outras empresas mesmo sendo parceiros estratégicos.
- na integração de alguns processos internos entre empresas, já que é necessário um nível de integração entre empresas que deverá ser definido no início da formação da rede de valor.

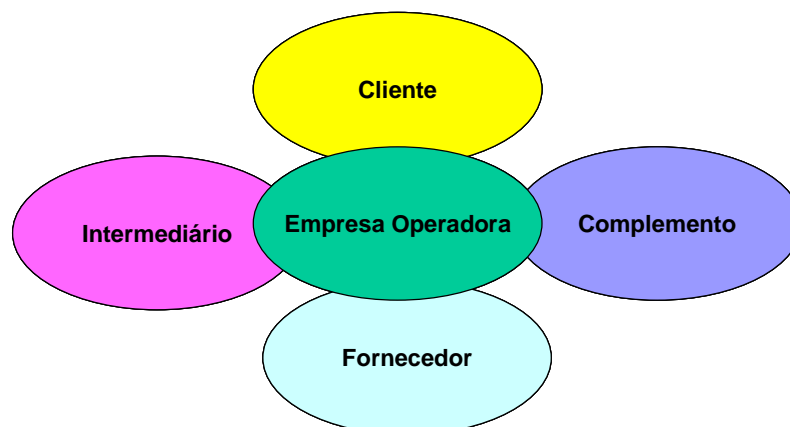


Por isso, acordos entre os parceiros terão que ser feitos e muito bem 'amarrados'. Além disso, é natural que uma empresa seja nomeada líder da rede de valor para parceiros. Normalmente, são empresas que já são líderes na cadeia de valor na qual pertencem.

2. Modelo de Rede de Valor para Telecomunicações

A prestação de serviço fim-a-fim para a um cliente de forma verticalizada e utilizando uma rede inteiramente sua, está deixando de ser a regra entre os provedores de serviços de Telecomunicações. Tendo em vista esta realidade o eTOM (Telecom Operations Map) definiu um modelo para o

contexto em que estão inseridos os operadores de telecomunicações, representado na figura a seguir. (MARTINS V. A.; TUDE, E, 2008)



Fonte: Telemanagement Forum - The eBusiness Value Network.



Estes elementos compõem uma rede cujo objetivo é fornecer um serviço ou produto que tenha valor para o cliente.

Cliente: pode ser um indivíduo ou outra empresa. Dependendo das atividades que executa, o cliente pode ser um assinante (responsável por firmar e pagar o contrato), um usuário final (usa os produtos e serviços), ou ambos.

Empresa Operadora: o Operador é o núcleo desta rede de valor. Ele é o ponto central de execução e é responsável pela rede de valor. Estão sob sua responsabilidade a plataforma operacional e a infra-estrutura através da qual outros parceiros podem colaborar para fornecer produtos e serviços ao cliente.

Fornecedores: interagem com a empresa, fornecendo produtos e serviços que são integrados pelo prestador de serviços de modo a que ele possa fornecer seus produtos e serviços ao cliente. Incluem-se nesse grupo tanto os 'Vendors' que fornecem equipamentos, software e soluções para o operador, como prestadores de serviço para os quais são terceirizadas funções do operador e outros operadores dos quais são contratados infra-estrutura e/ou serviços de conectividade, circuito ou rede.

Intermediário: executa uma função em nome da empresa junto a clientes ou fornecedores. Existem tipicamente 3 categorias de intermediários: vendas, implantação e serviços de informação.



Complemento: fornece produtos e serviços adicionais para estender as capacidades da rede de valor. Geralmente os produtos e serviços complementares são construídos em cima da infra-estrutura fornecida pela empresa. Um exemplo são os provedores de serviço de valor adicionado.

Conclusões

O modelo de Rede de Valor para Telecomunicações descrito mostra, basicamente, os players do setor, suas funções e algumas interações. As relações em modelos de redes de valor são muito mais complexas, sendo que alguns pontos importantes foram abordados neste artigo como os desafios e o peso do fator humano e organizacional.

Neste cenário de constantes mudanças, crescimento de soluções convergentes e do Full Outsourcing em Telecomunicações, parceria estratégica não é mais diferencial competitivo; é necessidade para qualquer empresa continuar viva e ser bem sucedida na 'arena co-opetiva' (competitiva e cooperativa).

A Inteligência de Parceiros evolui com a crescente demanda por modelos colaborativos de negócio em que predominam relações de ganhos mútuos, com destaque para a formação de Redes de Valor e de Cooperação Empresarial.

Além dos modelos colaborativos de negócio, técnicas como o Benchmarking com outras indústrias também ganham maior peso ao lado da segmentação de parceiros. Estas técnicas fazem parte do Método REVIE - Rede de Valor para Inteligência Empresarial. (TEIXEIRA, 2009).



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GOMES-CASSERES, Benjamin. Estratégia em primeiro lugar. Revista HSM Management. São Paulo: HSM do Brasil, pp.58-64, no. 15, ano 3, julho-agosto, 1999.

MARTINS V. A.; TUDE, E. Mapa de Processos de uma Operadora de Telecomunicações (eTOM), 2003. Disponível em:
<http://www.teleco.com.br/tutoriais/tutorialetom/default.asp>.

TEIXEIRA, D. R. Rede de Valor para Inteligência Empresarial. Revista da ESPM, vol. 16, Edição nº 1, pg. 80-90, janeiro/fevereiro 2009.

TEIXEIRA, D. R. REVIE na Prática: Inteligência de Parceiros (estudo de caso Parte 4), 2009. Disponível em <http://www.metaanalise.com.br>.

*Colaborou na elaboração deste artigo José Jairo Martins
diretor da MOBILE Telemática e Presidente da SUCESU-SP.*

Daniela Ramos Teixeira é diretora da REVIE Inteligência Empresarial, empresa de consultoria e tecnologia em Inteligência Empresarial e Inteligência Competitiva. www.revie.com.br

REVIE Inteligência no Twitter: <http://twitter.com/reviebrasil>

Fonte:

www.revie.com.br

www.metaanalise.com.br