A Flexibilidade Estratégica como Influenciadora no Processo de Criação, Configuração e Apropriação de Valor: um Estudo de Caso em uma Empresa de Telecomunicações

Dirceu Gonçalves César- dirceu.cesar5@gmail.com
Universidade Mackenzie
Douglas Vieira da Silva - douglas.vieira@gdebombas.com.br
Universidade Mackenzie

Resumo

O estudo apresentado a seguir analisa a estrutura disponível por uma das maiores organizações atuantes no mercado de telecomunicações, com atuação no mercado brasileiro e em países localizados na América Latina e Europa, quanto à sua capacidade de incorporar novos negócios a partir de uma análise do tripé Criação, Configuração e Apropriação de Valor. Para tal, buscou-se conhecer a Flexibilidade Estratégica da organização através de uma pesquisa de natureza exploratória qualitativa, junto à executivos das áreas de Marketing, Planejamento Estratégico e Operações. A coleta de dados foi realizada e tratada através da análise de conteúdo. O referente estudo resultou na identificação de ações e estratégias alinhadas ao tripé Criação, Configuração e Apropriação de Valor, bem como permitiu melhor compreender as principais ações estratégicas utilizadas pela companhia para que esta seja reconhecida como uma das maiores e melhores empresas deste mercado. O referente estudo apresenta em sua conclusão a utilização da Flexibilidade Estratégica por parte da empresa foco como sendo um fator de importante diferenciação em seu mercado, permitindo a ela estar bem posicionada no mercado em que atua.

Palavras-chave: Flexibilidade Estratégica; Criação de Valor; Configuração de Valor; Apropriação de Valor; Modelos de Negócios.

1. Introdução

O mercado de telecomunicações no Brasil, segundo previsão realizada pela consultoria Frost & Sullivan publicada em um novo relatório sobre o setor, deverá atingir o numeroso volume de US$ 45,76 bilhões de dólares em 2022. De fato, os números do setor são expressivos, conforme apresentado no Quadro 1 a seguir:

Milhões	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Celulares	202,9	242,2	261,8	271,1	280,7	257,8	244,1	236,5
Telefona fixo	42,1	43,0	44,3	44,9	45,0	43,7	41,8	40,8
Banda Larga	15,3	17,0	19,8	22,2	24,0	25,5	26,6	26,6
TV por assinatura	9,8	12,7	16,2	18,0	19,6	19,1	18,8	28,7
Usuário de internet	73,9	77,7	84,2	85,6	94,2	102,1	116,1	-

Quadro 1. Quantidade de acessos
Fonte: Teleco

A Agencia Nacional de Telecomunicações (ANATEL), em pesquisa publicada em maio/2018, apresentou que o mês de março, do mesmo ano, foi encerrado com 29.689.814 milhões de acessos em serviços de banda larga, o que representa um aumento de 2.427.751 acessos, percentualmente, um crescimento de 8,91 pontos em doze meses (ANATEL, 2018).

Ao todo, em operação no Brasil, somam oito os maiores grupos que atuam fortemente neste setor de telecomunicações. Pode-se identificar no Quadro 2, a posição em que cada operadora se encontra no mercado nacional:

Posição	Operadora	Controlador	Celulares (Milhares)
1º	VIVO	Telefonica	73.778
2º	TIM	Telecom Italia	63.418
3º	CLARO	América Móvil	60.171
4º	OI	AG, LaFonte, BNDES, Fundos e Portugal Telecom	42.138
5º	Nextel	NII Nextel	2.588
6º	Algar	Algar	1.342
7º	Sercomtel	Prefeitura Londrina/Copel	71
8º	MVNO´s	Porto Seguro, Datora e Terapar	561

Quadro 2: Ranking das operadoras de telefonia celular
Fonte: Anatel

Com base nos dados do setor, divulgados no primeiro trimestre de 2018 pela TELECO, 87% da receita deste setor está centralizada entre os quatro maiores grupos, onde juntos representam mais de 95% de participação do mercado de telecomunicações, conforme apresentado no Quadro 3 (TELECO, 2018):

1T18	Receita (%)		Participação de Mercado (Acessos)			
	Bruta	Líquida	Tel. Fixos	Celulares	B. Larga	TV por Assinatura
Vivo	33,0%	31,9%	34,9%	31,9%	25,8%	8,9%
Claro	24,94%	26,2%	26,7%	24,9%	30,5%	49,9%
Oi	17,8%	16,6%	32,7%	16,4%	21,0%	8,5%
Tim	12,5%	12,3%	1,8%	24,6%	1,4%	-
Sky	5,7%	6,7%	-	-	-	29,3%
Nextel	1,7%	1,7%	-	1,2%	-	-
Outros	1,9%	3,0%	3,9	1,0%	21,2%	3,3%
Total Brasil	**100,0%**	**100,0%**	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Quadro 3: Participação de mercado

Fonte: Teleco

As empresas deste segmento, vêm investindo frequentemente em estratégias que as permitam elevar as suas receitas e as colocarem em uma posição favorável neste imenso mercado de telecomunicações o qual está inserido o Brasil. O presente estudo, buscou compreender como a Flexibilidade Estratégica de uma das empresas participantes deste mercado tem contribuído para que os seus objetivos sejam alcançados de modo consistente e evolutivo, no tocante à Criação, Configuração e Apropriação de Valor.

Uma estratégia, pode ser dividida em três unidades de análise: a) posicionamento, b) sustentabilidade e flexibilidade (GHEMAWAT, 2000). Quanto à análise de posicionamento estratégico, pesquisadores têm identificados quais são os principais fatores do negócio que explicam o sucesso e o fracasso de determinada organização, dado instante de tempo (WANKE, 2005). Por outro lado, a análise de sustentabilidade proporciona à organização determinar o seu potencial de sucesso no futuro, partindo da premissa de que as suas decisões ou as suas políticas podem sofrer mudanças quanto às suas características em detrimento de eventuais alterações no ambiente econômico, o qual ela está inserida. E por fim, a Flexibilidade Estratégica permite que haja maior mobilidade em relação às decisões da empresa e ou às políticas adotadas, em andamento, de modo a melhor compreender as devidas restrições e ou rumos a serem seguidos (WANKE, 2005).

No mercado o qual as empresas estão inseridas, é possível encontrar um público cada vez mais exigente por produtos e serviços que lhes permitam satisfazer as suas necessidades de modo alternativo, com novas funcionalidades, inovação, todavia, não existe qualquer garantia de que este público continuará sendo leal a este ou aquele fornecedor de soluções (BARRETO; POZO, 2011). Alguns autores apontam a Flexibilidade Estratégica como sendo um meio importante para a inovação e competitividade (ANSOFF; MCDONNELL, 1993; MINTZBER, 2009).

De outro lado, a Lei Geral de Telecomunicações (LGT) parte do princípio de que a definição de Serviços de Valor Agregado se dá a partir de uma atividade que busca acrescentar ao cliente, um serviço de telecomunicações que seja capaz de dar o devido suporte quanto à novas utilidades quanto ao acesso, armazenamento, apresentação, movimentação ou recuperação de informações que sejam relevantes (TELEBRASIL, 2017). O sucesso desta parceria depende de uma série de fatores relacionados à apropriação do valor, como por exemplo, a natureza da tecnologia, a eficácia dos mecanismos legais de proteção, das dimensões do regime de apropriabilidade, e também quanto à especificidade dos ativos complementares (TEECE, 1986).

Para Ito, Hayashi Jr., Gimenez e Fensterselfer (2012) embora os avanços no campo da estratégia tenham sido evidentes nos últimos anos, questões como a criação a captura de valor ainda demandam estudos mais aprofundados de modo que haja maior entendimento e até mesmo consolidação destes construtos para a administração estratégica.

Em face do que fora apresentado até presente o momento, o presente estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: Como a Flexibilidade Estratégica influencia no processo de criação, configuração e apropriação de valor em uma empresa de telecomunicações?

2. Revisão de literatura

2.1 Flexibilidade estratégica

Volberda (1996) chama a atenção para a hipercompetição que, apesar de ter recebido muita atenção, persiste uma questão importante que ainda não foi respondida: quais formas organizacionais levam ao sucesso em ambientes hipercompetitivos? A hipercompetição força as empresas a se moverem mais rapidamente e com ousadia, obrigando-as a se reposicionarem de modo eficiente diante de novos rumos que os seus negócios tenham de tomar. As formas verticais burocráticas prejudicam severamente a capacidade de responder à competição acelerada. Em contrapartida, as formas flexíveis podem responder a uma grande variedade de mudanças no ambiente competitivo de forma apropriada e temporal. Entretanto, o autor define que a flexibilidade decorre do repertório de capacidades gerenciais, ou seja, desafios inerentes à gerência e à capacidade de resposta da organização, sendo o desafio estrutural da organização. Na base das teorias do controle, o autor argumenta que a flexibilidade organizacional é inerentemente, paradoxal e requer uma equalização construtiva entre mudança e preservação.

Quase todas as definições de flexibilidade organizacional enfatizam a capacidade adaptativa da gestão em termos de habilidade (VOLBERDA, 1996). Na maioria das definições, a flexibilidade se opõe à estabilidade, e apenas algumas enfatizam que, se a flexibilidade é ter valor, ela deve ser combinada com a estabilidade. Uma capacidade de reação excessivamente alta ou um tempo de reação demasiadamente curto, pode levar a uma reação exagerada, busca de informações excessivas e recursos desperdiçados. A flexibilidade total torna impossível para a organização manter um senso de identidade e continuidade, em outras palavras, a flexibilidade sem estabilidade resulta no caos. Componentes solidificados da flexibilidade, são necessários, para preservar a identidade e manter a capacidade de controle da organização. A flexibilidade é vantajosa ou um conceito significativo apenas contra um pano de fundo de estabilidade, sendo que a instabilidade é resultado de uma falta ou excesso de flexibilidade, de modo que a flexibilidade seja o curso médio entre rigidez e reação excessiva. A teoria do controle fornece outra maneira de olhar para o paradoxo da flexibilidade. Para Volberda (1992). Uma empresa está "sob controle" quando, para cada mudança competitiva, há uma capacidade gerencial correspondente e uma resposta firme Em ambientes hipercompetitivos, em que mudanças competitivas são frequentes e radicais, as organizações podem facilmente se tornar à deriva porque a flexibilidade requer alta capacidade de resposta, ou seja, capacidade de controle, da organização e capacidades administrativas suficientes (capacidade de controle de gerenciamento). A flexibilidade de uma organização é o resultado de uma interação entre a capacidade de controle ou a responsabilidade da organização e a capacidade de controle dinâmico do gerenciamento. Essa interação é tal que os elementos devem estar em equilíbrio.

2.2 Criações de Valor

A criação de valor é um conceito central na literatura de gestão e organização, no entanto, há pouco consenso sobre o que é a criação de valor ou sobre como ele pode ser alcançado. Lepak e Smith (2007) ponderam que para entender a criação de valor, primeiro é importante definir o conceito. Bowman e Ambrosini (2000) introduzem e diferenciam dois tipos de valor no nível organizacional de análise: valor de uso e valor de troca. Consequentemente, o valor de uso refere-se à qualidade específica de um novo trabalho, tarefa, produto ou serviço, conforme percebido pelos usuários em relação às suas necessidades, como a velocidade ou a qualidade do desempenho em uma nova tarefa ou as características estéticas ou de desempenho de um novo produto ou serviço. Como observam Bowman e Ambrosini (2000), tais julgamentos são subjetivos e individuais específicos. Eles rotulam o segundo tipo de valor de troca de valor, que definimos como a quantidade monetária realizada em um determinado momento, quando ocorre a troca da nova tarefa, bom, serviço ou produto, ou o valor pago pelo usuário e para o vendedor pelo valor de uso da tarefa focal, trabalho, produto ou serviço. Essas definições sugerem que a criação de valor depende da quantidade relativa de valor que é subjetivamente realizada por um usuário-alvo (ou comprador) que é o foco da criação de valor, seja individual, organizacional ou de sociedade, e que essa realização de valor subjetivo deve, pelo menos, se traduzir na vontade do usuário de trocar um valor monetário pelo valor obtido. Disponha de condições econômicas importantes que podem ser necessárias para que as atividades de criação de valor aguardem. Primeiro, o montante monetário trocado deve exceder os custos do produtor (dinheiro, tempo, esforço, alegria e similares) de criar o valor em questão, pelo menos para o único ponto no tempo em que a troca ocorre.

Tendo definido a criação de valor, explicamos agora como o valor de uso e o valor de troca são determinados. “Um produto ou resposta será julgado como criativo na medida em que seja uma resposta nova e apropriada, útil, correta ou valiosa para a tarefa em questão" Amábile (1996). Assim, sugerimos que o nível de criação de valor novo dependerá de uma avaliação subjetiva do usuário alvo e da adequação da nova tarefa, produto ou serviço em consideração. Quanto maior a novidade percebida e a adequação da tarefa, do produto ou do serviço durante a consulta, maior o valor de uso potencial e valor de troca para o usuário.

Contudo Para Amit e Zott (2001) à medida que entramos no século XXI, negócios através da Internet com a sua dinâmica, cada vez mais rápido e altamente competitivo características, promessas e novos caminhos para a criação de riqueza. As empresas estabelecidas estão criando novos negócios on-line, enquanto exploram os novos empreendimentos são o oferece oportunidades Internet o que tem se destacado como formas de criação de valor para o cliente.

2.3 Configurações de Valor

Para Stabell e Fjeldstad (1998) entender como as empresas diferem é um desafio central tanto para a teoria como para a prática do gerenciamento estratégico. Em um cenário econômico e institucional dinâmico, as mudanças na lógica competitiva dominante das empresas são de particular interesse dos estudiosos. Assim, uma tipologia completa das formas alternativas de criação de valor é um pré-requisito para expressar e explorar como as empresas diferem em um sentido competitivo. O que pressupõem que a configuração do valor está diretamente relacionada a estratégia utilizada para aplicar os valores criados. Entretanto temos um paradigma a ser entendido que é a variação nas formas de criação de valor, assim surge que a escolha da configuração (organização lógica) de valores é uma dimensão adicional, ou seja, uma organização intencional na forma de aplicar a criação de valor de maneira a aumentar o potencial e atender a expectativa de adaptação do interesse do público. A noção de configurações de valores alternativos é em parte motivada pelos problemas de aplicação da análise da cadeia de valor, tanto como ferramenta conceitual efetiva quanto como meio de comparação e melhoria da posição competitiva de uma empresa. Conforme observado por

Porter a configuração de valor está relacionada a estratégia que a empresa deseja utilizar para atingir o mercado ou o cliente.

Miller (1986) Argumentos que relacionar a estratégia com a estrutura e sugerir algumas configurações pode ser a ferramenta de diferenciação competitiva e de posicionamento frente a concorrência. Além disso, a adequação de uma estratégia em geral, bem como afetividade de seus vários elementos, será influenciada sobretudo pelo cenário econômico, competitivo e consumidor.

2.4 Apropriações de valor

Teece (1986) chama a atenção para o seguinte fato, que é bastante comum para os inovadores, ou seja, as empresas que são as primeiras a comercializar um novo produto ou processo no mercado, "lamentar" o fato de que os concorrentes e ao mesmo tempo imitadores aproveitaram mais da inovação do que a empresa primeiro a comercializá-la. Uma vez que muitas vezes se considera que ser o primeiro a comercializar é uma fonte de vantagem estratégica, a existência e a persistência deste fenômeno podem parecer desconcertantes, se não preocupantes. Mas é real. Alguns mecanismos surgem como forma de proteger a inovação, como é o caso da lei das patentes, mas a empresa ainda assim deve manter-se atenda para não perder o tempo certo para se apropriar do valor. Assim, a definição para apropriação do valor, é que, uma empresa colhe os benefícios de ter seu produto ou seu serviço adquirido pelos clientes, preferencialmente em relação a outras, o que também significa que a apropriação de valor é um fator de diferenciação competitiva da empresa.

A partir de pesquisa recente Teece (1986) ainda diagnosticou que em organização industrial e gerenciamento estratégico que indicaram que os limites da empresa são um importante variável estratégica para empresas inovadoras. A propriedade de ativos complementares, particularmente quando eles são especializados ou co-especializados, ajudam a estabelecer quem ganha e quem perde a inovação. Os imitadores podem, muitas vezes, superar os inovadores se estiverem melhor posicionados em relação aos ativos complementares críticos. Em particular, as tarifas e outras restrições ao comércio podem, em alguns casos, prejudicar empresas inovadoras, ao mesmo tempo em que são empresas protegidas quando são imitadores.

Em alguns casos, para Chesbrough e Rosembloom (2002), em inovação pode ser empregada completamente um modelo comercial já familiar para a empresa. Em outros casos, porém, tais modelos comerciais não se encaixam nas circunstâncias do mercado tecnológico ou de oportunidade de mercado, o que deve fazer a empresa rever um lançamento de um produto para que antes de adaptem ou que tenham maior domínio do mercado.

3. Metodologia

Com o objetivo de obter informações de modo a se obter dados consistentes que respondessem ao presente problema de pesquisa, e, consequentemente, buscar atender os objetivos do estudo em questão, buscou-se realizar um estudo de natureza exploratório do tipo qualitativo, que tem como premissa conhecer em maior profundidade o fenômeno em estudo (MALHOTRA, 2012).

Uma amostra composta por três executivos do alto escalão de uma empresa de telecomunicações, atuante no Brasil, América Latina e Europa, foi utilizada e é representada na Tabela 1

Tabela 1: Característica da amostra

Entrevistados	Área	Formação	Tempo na função
E1	Marketing	Administração de Empresas	05 anos
E2	Planejamento Estratégico	Administração de Empresas	10 anos
E3	Operações	Engenharia	7 anos

Nota: Os nomes dos entrevistados e das respectivas empresas foram suprimidos por solicitação dos participantes.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a realização da coleta de dados, entrevistas em profundidade foram realizadas com os executivos em seus respectivos locais de trabalhos, isentos de movimentações e ou ruídos que pudessem comprometer a qualidade do material coletado através de áudios, haja vista que todas elas foram gravadas, de modo que nenhum detalhe da fala fosse perdido e ou esquecido no decorrer da análise. Para tanto, foi desenvolvido um roteiro (ou guia) de entrevista com base na literatura, e a solicitação da entrevista foi realizada por meio de rede de relacionamento e acessibilidade, tendo sido enviada uma solicitação, via e-mail, para os entrevistados.

Fora utilizada para o tratamento dos dados coletados a abordagem da análise de conteúdo, codificados e categorizados de acordo com as frequências em que as palavras chaves ocorreram. (BARDIN, 1977).

4. Análise dos resultados

Para Golden e Powell (2000), a flexibilidade estratégica traduz a capacidade que determina empresa possui de adaptar-se ao meio em que está inserida. De outro lado, a flexibilidade é abordada por Shimizu e Hiit (2004) como sendo a capacidade que organização tem de identificar mudanças significativas em seu mercado.

Quando indagados, os executivos entrevistados (E1, E2 e E3), foram categóricos na afirmação de que o mercado de telecomunicações é um setor onde a capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças do mercado, e principalmente, no comportamento de compra do consumidor, são imprescindíveis. Se antecipar e estar atento ao que ocorre no mundo e no ambiente interno é função vital para as organizações modernas.

Para o E1, a companhia tem investido em seus próprios talentos e talentos disponíveis na comunidade e ou em universidades de diversos lugares do país com o objetivo de incentivar novas ideias e iniciativas, que são firmemente apoiadas pela alta gestão da empresa.

> [...] esse ano, no Brasil, estamos começando com um programa bem interessante. São espaços para você criar a sua ideia do zero [...]. Assinamos um convenio com a INATEL, que é o Instituto de Telecomunicação, que fica em Santa Rita do Sapucaí (MG) e é uma parceria junto com a Ericsson. A ideia é que os alunos e ex-alunos e pessoal daquela comunidade que tenham uma ideia no papel, possam tocar o projeto para frente. O segundo administrativo que assinamos no Brasil foi com a UEL, em Londrina que é uma parceria entre a Telefônica e o Sebrae [...] A mesma coisa, fomos ali buscar na região ideias e transformá-las em grandes negócios. Devemos ter aproximadamente 10 projetos. (E1).

Segundo o E3, a empresa tem utilizado da flexibilização estratégica para aprimorar ações que que permitam o desenvolvimento de uma cultura flexível e participativa. Para tanto, a companhia tem desenvolvido programas em parceria com diversas "startups" e, por sua vez, este relacionamento entre uma grande empresa, que possui características mais densas e uma

cultura mais enraizada, e novas empresas mais dinâmicas tem contribuído para uma mentalidade mais flexível e enxuta.

Em complemento ao que apresentou o E3, o E2 trouxe alguns números sobre estes programas:

> [...] o objetivo do programa é mapear, acelerar e investir em projetos e mais de 850 startups já foram aceleradas [...] mais de 600 financiadas. O programa apoia os mais diversos tipos de projetos, desde empreendedorismo social até a tecnologia de alto valor agregado. Tudo isso para criar novas oportunidades para um futuro melhor e mais inovador. (E3)

No estudo realizado, pôde-se observar claramente a existência de forte preocupação por parte da alta gerência da empresa, em criar valor para os seus clientes. O desenvolvimento de novos produtos (serviços), é uma das estratégias que vem sendo sistematicamente aplicada e ampliada dentro da organização, o que, ao ver dos entrevistados, não é uma preocupação somente deste ou daquela empresa, mas sim do mercado como um todo. Projetos relacionados à transformação digital, têm ganhado espaço dentro e fora da companhia, trazendo um diferencial para o cliente e buscando aumentar o valor percebido por eles quanto aos serviços prestados.

Quanto ao desenvolvimento de processos de criação de novos produtos, como o objetivo de criar valor para o cliente, o E2 exemplificou esta preocupação da empresa exemplificando um de seus projetos:

> [...] ser um transformador digital envolve estar cada vez mais presente em todos os momentos da vida das pessoas. Mas como vencer os desafios diários de forma inovadora, em um mundo onde tudo muda, a toda hora? Aqui [na organização], o nosso projeto de transformação digital é um exemplo disso, e vem avançando, sendo possível perceber seu impacto em diversas frentes, tanto para a empresa, quanto para os clientes (E2).

O executivo complementa detalhando o projeto:

> [...] um exemplo é a implementação dos *squads*, um modelo de trabalho que vem sendo adotado por empresas líderes do mundo digital e desenvolvido no vale [do Silício]. Os *squads*, ou esquadrões em português, são células compostas por 7 a 10 profissionais multidisciplinares e de diferentes áreas, para desenvolver uma ideia. Cada *squad* é dirigido por um Product Owner (PO) e essas equipes resolvem as missões com muito mais agilidade, acabando com a burocracia e as interferências nas tomadas de decisões. [...] atingindo o objetivo, forma-se nova equipe para um novo desafio (E2).

Seguindo a mesma linha de seus colegas, quanto à importância da transformação digital para o processo de criação de valor, o E1, traz a seguinte contribuição:

> [...] a gente entende que só trazendo uma excelente experiência digital para o cliente é que vamos conseguir fazer com que ele migre dos canais tradicionais para os digitais. Todo o potencial de ganho do projeto é feito junto com as áreas de negócios, ou seja, um link com a nossa estratégia digital e todas as soluções que são colocadas dentro do projeto é testado com usuários, ou seja, a gente sabe o que a gente vai colocar em termos de experiência digital para os clientes, ele já foi testado por outros usuários antes mesmo dele [o projeto] ir para o ar (E1).

Por sua vez, o E3 afirma que a "conectividade excelente, a oferta integrada, os valores e a experiência do cliente" contribuem para uma relação de ganhos mútuos e, consequentemente, contribui para a retenção de seus clientes.

Um outro ponto que foi abordado no presente estudo e apresentado pelos executivos entrevistados, tratou da configuração de valor. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), a configuração do valor se refere essencialmente à cadeia de valor. Para Porter (1985) cadeia de valor consiste no ato de desprender as atividades estrategicamente relevantes para a empresa, de modo a permitir a compreensão das fontes de vantagens comparativas, sejam atuais ou potenciais.

A tecnologia, a criatividade e a colaboração, foram as principais características que os executivos apresentaram como sendo ferramentas para a configuração de valor pela companhia.

> [...] tecnologia, criatividade e colaboração, em um mundo tão conectado, é o novo jeito de empreender. Para citar um exemplo, com [produto lançado recentemente] qualquer pessoa pode receber pagamentos via cartão de crédito ou débito, usando o smartphone ou tablete [...]. O dinheiro é depositado em conta corrente ou poupança em apenas dois dias. Para evitar erros comuns, mas que podem ser fatais para o sucesso o projeto pode ajudar quem está empreendendo ou quem quer expandir seu empreendimento [...] (E3).

Para o E2, colocar-se no lugar do cliente faz toda a diferença:

> Encontramos um jeito novo de se trabalhar, é uma metodologia onde a equipe se reúnem em torno de projeto ou um produto, que seja, e tentam reproduzir a experiência do cliente e se focam para resolver aquilo que parece não ser aderente, como é também um modelo de projeto, com início, meio e fim, a proposta é testar várias opções e corrigir rapidamente os *gaps*, o trabalho é coletivo e muito focado na solução e na inovação [...] (E2).

Um aspecto negativo do processo de configuração de valor utilizado pela companhia e apresentado pelos seus executivos, são os altos investimentos e o longo prazo que é preciso dispender para que o retorno sobre os projetos aconteça de maneira consolidada:

> [...] nosso negócio tem algumas características importantes. Requer investimentos altos e elevados e só tem o retorno a longo prazo. Nós somos o motor de transformação do mundo digital. O conjunto dessas características fazem que o nosso negócio tenha que ser necessariamente inovador e sustentável no longo prazo (E3).

Percebe-se claramente a preocupação que os executivos têm com todos aqueles que estão em sua volta. Existe unanimidade entre eles sobre a responsabilidade por parte da empresa com os seus colaboradores, seus clientes, seus acionistas e, principalmente, para com a sociedade que está direta ou indiretamente "conectada" à organização, conforme pode-se observar no comentário a seguir:

> Nosso modelo de negócio e busca apresentar, de maneira clara e assertiva, aos colaboradores, fornecedores, e acionistas, como a empresa gera benefícios e valor para a sociedade e aos demais públicos de relacionamento. Para isso acontecer [...] colocamos pessoas que tenham responsabilidade para resolver na hora o tipo de problema. Temos pessoas de negócios, de canais, pessoas de desenvolvimento, funcional, testes e eles se juntam e definem qual o problema que tem que ser resolvido de acordo com o impacto do negócio e o retorno esperado pela empresa. Mapeiam todas as ações necessárias, definem a solução, é desenvolvida e colocada em produção e o resultado é monitorado para ver se é alcançado ou não [...] (E1).

Nos estudos realizados por pesquisadores do construto gestão estratégica, percebe-se que o valor é tratado como a junção do valor do ponto de vista da empresa e do consumidor (BARNEY, 1995). Powell (2001) evidencia esta questão, ao afirmar a criação de valor existe ao passo que tal valor é fornecido aos seus clientes, afirmação esta que vai de encontro ao

pensamento de Zubac et al. (2010). Do ponto de vista de Foss e Stieglitz (2014), dependendo do cenário mercadológico que a organização está inserida ou vivenciando, o modelo de negócio pode ser visto com subordinado à estratégia corporativa, todavia, as vezes pode ser vista com sua antecessora, ou seja, existe certa articulação entre a configuração e a apropriação do valor, uma vez que a primeira influencia no resultado da segunda e apresenta questionamentos no que se refere à integralização, internalização ou a associação a parceiros estratégicos de negócios.

Para os executivos, existe uma força tarefa muito acentuada cujo objetivo seja a apropriação do valor pela companhia, estar de olho no mercado, nos clientes e nos concorrentes são fatores chaves para a permanência da organização em uma posição vantajosa e pioneira em um mercado tão competitivo e regulamentado.

> [...] procuramos estar na vanguarda do lançamento dos produtos e a concorrência até aqui tem feito muito esforço para nos alcançar. Pelo menos pelo que eu me lembro, nossos últimos dez lançamentos de promoções, pelo menos 7 foi ideia desenvolvida internamente e os concorrentes acabaram copiando depois de algum tempo, mas como se trata de promoção, o timing é muito importante [...] (E3).

Alinhada a esta ideia, “manter a confidencialidade” é um importante cuidado que a empresa busca, cautelosamente, tomar a fim de que este diferencial seja de fato apropriado pela organização, contribui o E2.

De outro o lado, de modo a contribuir com o fechamento do estudo, todos os executivos convergem quanto ao fato de que a preocupação com os seus talentos de modo a retê-los e fazerem com a participação dos colaboradores, alinhada a um planejamento estratégico bem definido vem a influenciar nos resultados da companhia, sendo uma das principais características da empresa para o seu sucesso corporativo.

> [...] atrair, desenvolver e reter os talentos são essenciais para sermos uma empresa de valor. Não podemos nos dar ao luxo de sair atrás da concorrência, por isso queremos os melhores profissionais e temos algumas estratégias de RH para reter talentos também, pois se o colaborador talentoso não puder mostrar o seu talento aqui, ele o fará na concorrência (E3).

5. Considerações finais

O estudo apresentado buscou conhecer a estrutura disponível por uma organização atuante no mercado de telecomunicações, com atuação no mercado brasileiro e em países localizados na América Latina e Europa, quanto à sua capacidade de incorporar novos negócios a partir de uma análise do tripé criação, configuração e apropriação de valor, tendo como base a flexibilidade estratégica.

A empresa possui uma clara preocupação com a sua imagem e o seu negócio, estando as suas estratégias focadas preferência por profissionais com capacidade de assimilar e desenvolver as diretrizes da organização e de se conectar com o mercado e, principalmente, com os clientes. Do ponto de vista de criação, configuração e apropriação de valor, a empresa segue um rigoroso processo que vai desde o planejamento estratégico até a formação de equipes que possam sustentar as tais estratégias. Quanto à incorporação de novos negócios apresenta uma estratégia de apoio às empresas com potencial de contribuição para o negócio, no caso as startups, e garante de certa forma que com isso possa capturar o potencial criativo dessas empresas.

O referente estudo também permitiu concluir que a flexibilidade estratégica é de fundamental importância para o processo de criação, configuração e apropriação de valor para a empresa

adotada como local de pesquisa. A empresa utiliza de estratégias e ações que contribuem para o fornecimento e entrega de serviços e benefícios aos seus clientes, o que resulta positivamente na eficiência da organização e no alcance de seus objetivos.

Em busca do desenvolvimento e aprimoramento da criação de valor, identificou-se com clareza que a empresa foco busca melhorar a sua visão estratégica, os seus processos internos, a sua cultura e a sua relação com os seus *stakeholders*, direção esta que vai de encontro à abordagem de Correa, et al. (2010).

Quanto à configuração de valor, Hoopes, Madsen e Walker (2003) apresentam como fator de otimização da criação de valor, o sincronismo dos processos dentro e entre cada componente de gerenciamento de recursos. Tendo em vista o alinhamento entre as áreas de modo que os executivos convergiram as suas ideias neste sentido, pode-se concluir que a busca da configuração de valor ocorre na referida empresa em diversas partes da cadeia de valor.

E por fim, foi possível identificar através do estudo em questão, o compartilhamento dos valores da organização para como os seus clientes (PORTER; KRAMER, 2011) evidenciando a capacidade do desenvolvimento de regimes de apropriabilidade, conforme sugere Pisano (2006).

Entretanto, não é possível afirmar que tal conclusão possa ser estendida a todo o mercado de telecomunicações, uma vez que foi utilizada, para tanto, uma pequena amostragem diante do total de executivos e ou colaboradores atuantes neste segmento. O fato de estudo ter sido realizado somente em uma única empresa é também um limitador para que tal conclusão seja aplicada no mercado de telecomunicações como um todo.

Acredita-se que novas pesquisas acrescentem maiores conhecimentos sobre o tema abordado de modo a contribuir para as práticas gerencias e acadêmicas do mercado de telecomunicação.

REFERÊNCIAS

AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 493- 520, 2001.

ANATEL – AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES. Disponível em: www.anatel.gov.br, 2018.

ANSOFF, H. Igor & MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BARNEY, Jay B. Looking inside for competitive advantage. **The Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 49, nov. 1995.

BARRETO, A.F.; POZO, H. A Flexibilidade Organizacional como fator estratégico para a obtenção de vantagem competitiva: Um estudo nas pequenas indústrias metalúrgicas da região de Osasco (SP). **Gestão e Regionalidade**, v. 27, n. 80, 2011.

CHESBROUGH, H; ROSENBLOOM, R.S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n.3, p. 529-555, 2002.

CORREA, D. A.; SACOMANO NETO, M.; SPERS, V. R. E; GIULIANI, A. C. Inovação, Sustentabilidade e Responsabilidade Social: análise da experiência de uma empresa de equipamentos pesados. **RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental**, v.4, n.3, p. 90-105, 2010.

FOSS, N.J.; STIEGLITZ, N. Business model innovation: the role of leadership. **Business Model Innovation: The Organizational Dimension**, 2014.

GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios – Texto e Casos**. 1 ed. Porto Alegre, Bookman, 2000.

HOOPES, D. G.; MADSEN, T. L.; WALKER, G. Guest editors' introduction to the special issue: why is there a resource□based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. **Strategic Management Journal**, v. 24, 2003.

ITO, N. C.; JUNIOR, P. H.; GIMENEZ, F.A.P.; FENSTERSELFER, J.E. Valor e Vantagem Competitiva: Buscando Definições, Relações e Repercussões. **RAC**, Rio de Janeiro, v.6, n.2, p. 290-307, Mar/abr. 2012.

KRAMER, Mark R.; PORTER, Michael E. Creating shared value. **Harvard Business Review**, 2011.

LEPAK, D.P., SMITH, K.G., TAYLOR, M.S. Value creation and value capture: a multilevel perspective. **Academy of Management Review**, v. 32, n.1, p. 180-194, 2007.

MILLER, D. Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. Strategic Management Journal, 7, p. 233-249, 1986.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2009.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

PISANO, G. Profiting from innovation and the intellectual property revolution. **Research**

Policy, v. 35, p. 1122-1130, 2006.

POWELL T.C. Competitive advantage: logical and philosophical considerations. **Strategic Management Journal**, 2001.

STABELL, C. B.; FJELDSTAD, D. Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. **Strategic Management Journal, Norway**, v. 19, n. 5, p. 413-437, 1998.

TEECE, D. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research Policy**, v. 15 p. 285-305, 1986.

TEECE, D. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research Policy**, 15 p. 285-305, 1986.

TELEBRASIL - Associação Brasileira de Telecomunicações. O Setor de Telecomunicações no Brasil: Uma Visão Estruturada. Disponível em: **http://www.telebrasil.org.br/panorama-do-setor/o-setor-de-telecomunicacoes**. Acesso em: 14/08/2018.

TELECO – INTELIGÊNCIA EM TELECOMUNICAÇÕES. Disponível em: www.teleco.com.br, 2018.

VOLBERDA, H.W. Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. **Organization Science**, v.7, n. 4, p. 359-374, jul. -Aug., 1996

WANKE, P. F. Dinâmica da Estratégia Logística em Empresas Brasileiras. **ERA – Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, 2005, p. 22-35, 2005.

ZUBAC, Angelina; HUBBARD, Graham; JOHNSON, Lester W. The RBV and value creation: a managerial perspective. **European Business Review**, v. 22, n. 5, p. 515-538, 2010.