



Bruno Alves Barata

**Gestão Estratégica de empresas provedoras de
equipamentos e serviços de telecomunicações:
Análise da mudança estratégica da Alcatel-Lucent**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Orientador: Prof. Marcos Cohen.

Rio de Janeiro
Abril de 2015



Bruno Alves Barata

**Gestão Estratégica de empresas provedoras
de equipamentos e serviços de
telecomunicações: Análise da mudança
estratégica da Alcatel-Lucent**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Marcos Cohen

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Teresia Diana Lewé van Aduard de Macedo-Soares

Co-Orientadora

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof^a. Maria Angela Campelo de Melo

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Irene Raguenet Troccoli

UNESA

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 07 de Abril de 2015

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Bruno Alves Barata

Graduou-se Engenharia Elétrica com ênfase em Telecomunicações na Universidade do Estado do Rio de Janeiro em 2008, cursou especialização Stricto Sensu em Comunicações Móveis na Universidade Federal Fluminense em 2009. É gerente de engenharia na empresa Alcatel-Lucent Brasil.

Ficha Catalográfica

Barata, Bruno Alves

Gestão estratégica de empresas provedoras de equipamentos e serviços de telecomunicações: análise da mudança estratégica da Alcatel-Lucent / Bruno Alves Barata; orientador: Marcos Cohen. – 2015.

123 f.: il. (color.); 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2015.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Estratégia. 3. Mudança. 4. Inovação. 5. Alcatel-Lucent. 6. Telecomunicações. 7. Equipamentos de redes de telecomunicações. I. Cohen, Marcos. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

À minha amada esposa Renatinha. Companheira, amiga e médica exemplar, a quem eu admiro pela sua valorização dos estudos e do conhecimento.

À minha admirada mãe “Dra. Elaine” e meu padrasto Silvio Viola, orientadores da minha vida, conselheiros e vibradores das minhas conquistas.

Ao meu pai Pedro Paulo e a minha madrastra Rosangela Andrade, por serem pessoas maravilhosamente especiais em que posso contar em todos os momentos.

À minha querida família: irmã, avós, tios, primos, cunhados e sogros!

À minha saudosa avó materna Nedi Miranda Alves (*In Memoriam*).

Aos meus orientadores Prof^ª. Teresia Diana L. v. A. de Macedo-Soares e Marcos Cohen, por sua orientação, confiança e apoio.

A todos os meus novos amigos da turma de mestrado da PUC-Rio de 2013, onde em tão pouco tempo conseguimos criar fortes laços de união e amizade. Muito obrigado.

Aos profissionais da empresa, Alcatel-Lucent, obrigado por sua atenção e tempo dedicado. Em especial para Jucy Silveira Júnior, que me motivou a encarar esse desafio mostrando a importância da Administração na trajetória profissional de um engenheiro, e ao Severino Soares de Carvalho Junior, diretor de Recursos Humanos, que apreciou e apoiou a aplicação do estudo dentro da companhia.

A Deus.

Resumo

Barata, Bruno Alves; Cohen, Marcos. **Gestão Estratégica de empresas provedoras de equipamentos e serviços de telecomunicações: Análise da mudança estratégica da Alcatel-Lucent**. Rio de Janeiro, 2015. 123p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Inovação e dinamismo são as palavras que definem o mercado das telecomunicações nos últimos 15 anos. O modo como as pessoas se comunicam, a velocidade da transmissão de dados e a diversidade de serviços oferecidos são tão voláteis que exigem constantemente que as empresas atuantes revisitem seus planejamentos estratégicos e suas estratégias globais para se manterem competitivas. O presente trabalho tem como objetivo contribuir para os estudos sobre gestão estratégica de empresas provedoras de equipamentos e serviços de telecomunicações que atuam globalmente, analisando, através do método de estudo de caso, a mudança estratégica adotada pela empresa franco-americana Alcatel-Lucent no ano de 2013. O levantamento de dados foi feito através de informações públicas disponíveis nos sites especializados na indústria das telecomunicações, na base de dados Web of Science, em websites de notícias e no website da empresa objeto de estudo, além da aplicação de um questionário estruturado e entrevistas complementares, a fim de capturar as percepções de seus líderes e colaboradores antes e após a adoção da nova estratégia – The Shift Plan. Para a análise estratégica esta pesquisa adotou o arcabouço conceitual GI (genérico integrativo), ferramental que permitiu realizar uma análise da adequação estratégica da empresa numa perspectiva integrativa sistêmica nos dois momentos: Antes e após a adoção do The Shift Plan. Com base nos resultados, a pesquisa evidenciou que a adoção de uma nova estratégia por parte da Alcatel-Lucent era urgente. O estudo nos permite perceber as lacunas existentes na antiga estratégia, e como essas lacunas serão preenchidas e corrigidas na adoção da nova estratégia The Shift.

Palavras-chave

Estratégia; mudança; inovação; Alcatel-Lucent; telecomunicações; equipamentos de redes de telecomunicações.

Abstract

Barata, Bruno Alves; Cohen, Marcos (Advisor). **Strategic Management of telecommunication equipment and services vendors: An analysis of Strategic Change done by Alcatel-Lucent.** Rio de Janeiro, 2015. 123p. MSc Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Innovation and dynamism are the words that have defined the telecommunications market in the last 15 years. The way people communicate, the speed of data transmission and the diversity of services offered are so volatile that companies those plays in this market constantly needs to revisit their planning and global strategies to remain competitive. This dissertation aims to contribute to research on strategic management of network equipment vendors that operate globally, analyzing, through the case study method, the strategic change adopted by the French-American company Alcatel-Lucent in the year 2013. All data collection was done through public information available on websites specializing in the telecommunications industry, in the database Web of Science, on news websites and the website of the study subject company, besides the application of a structured questionnaire and additional interviews in order to capture the perceptions of its leaders and employees before and after the adoption of the new strategy - The Shift Plan. For strategic analysis this study The strategic analysis was conducted with the help of Macedo-Soares's framework GI - Generic Integrative – tool, allowing to do a strategic fit company analysis in a systemic integrative perspective in two phases: before and after the adoption of the new strategy The Shift Plan. Based on the results, the research showed that the adoption of a new strategy by the Alcatel-Lucent was urgent. The study allows us to perceive the gaps in the adequacy of the old strategy and how these gaps were and shall be completed and corrected in the adoption of The Shift Plan through a change.

Key words

Strategy. change management; innovation; Alcatel-Lucent; telecommunications; telecommunication equipments; telecommunication vendors;

Sumário

1. Introdução	11
1.1. O Problema	14
1.2. Objetivo	14
1.3. Relevância do Estudo	15
1.4. Delimitação do Estudo	16
1.5. Estrutura da Dissertação	16
2. Referencial Teórico	18
2.1. O Setor de Telecomunicações Global e seu Ambiente Competitivo	18
2.2. Estratégia e Criação de Vantagem Competitiva	21
2.3. Posicionamento Teórico	23
2.3.1. <i>Framework</i> Genérico-Integrativo (GI)	23
2.3.2. Lista de Referência	25
2.3.3. Modelo GI	27
2.3.4. Metodologia GI	28
3. Metodologia	30
3.1. Tipo de Pesquisa	30
3.2. Estratégia de Investigação	31
3.3. Unidade de Análise	33
3.4. Fontes de Levantamento de Evidências	33
3.5. Levantamento de Evidências	34
3.5.1. Pesquisa Documental	34
3.5.2. Levantamento de Percepções	34
3.5.3. Levantamento Complementar	36
3.5.4. Tratamento e Análise dos Dados	36
3.6. Limitações Metodológicas	36
4. Resultados	38
4.1. O Setor de Atuação dos Fornecedores de Equipamentos	38
4.1.1. Análise Competitiva do Setor de Telecomunicações	38
4.2. A Empresa Alcatel-Lucent	41
4.3. Análise da Adequação Estratégica	46
4.3.1. Passo 1: Caracterização da Estratégia da Alcatel-Lucent Pré e Pós <i>The Shift Plan</i>	46
4.3.2. Passo 2: Análise das Oportunidades e Ameaças dos Fatores Estruturais no Cenário Atual	48
4.3.3. Passo 3: Identificação dos Fatores Organizacionais da Alcatel-Lucent Pré e Pós <i>The Shift Plan</i>	54
4.3.4. Passo 4: Desempenho da Alcatel-Lucent Pré e Pós <i>The Shift Plan</i>	69

5. Discussão dos Resultados	74
5.1. Avaliação dos Fatores Macroambientais e Atores do Mercado de Telecomunicações	74
5.2. Avaliação das Variáveis Independentes do Modelo GI	77
5.2.1. Análise da Variável Independente Organizacional <i>Hard</i>	78
5.2.2. Análise da Variável Independente Organizacional <i>Soft</i>	79
5.2.3. Análise da Variável Independente Tecnologia <i>Hard</i>	80
5.2.4. Análise da Variável Independente Tecnologia <i>Soft</i>	80
5.2.5. Análise da Variável Independente Pessoas	81
5.2.6. Análise da Variável Independente Financeira	81
5.2.7. Análise da Variável Independente Desempenho	82
6. Conclusão	83
7. Referências Bibliográficas	85
Apêndice 1 – Questionário	88
Apêndice 2 – Questionário de Entrevista Complementar	122

Lista de quadros

Quadro 1 – Atributos desejáveis para cada variável principal dos Fatores organizacionais	26
Quadro 2 – Tabela de estratégia de investigação	31
Quadro 3 – Implicações Estratégicas dos fatores macroambientais Externos à Indústria de Equipamentos de redes IP nos diferentes níveis: global, país, indústria/setor.	51
Quadro 4 – Atores e Papéis no setor de Fornecedores de Equipamentos de Rede IP, suas caracterizações e as ameaças e oportunidades representadas às empresas.	53
Quadro 5 – Atributos necessários/desejáveis para cada variável principal independente, para a gestão estratégica.	68
Quadro 6 – Demonstrativo dos Resultados da Alcatel-Lucent no Período de 2007 até 2013.	70
Quadro 7 – Distribuição da receita da Alcatel-Lucent Por região no período de 2007 a 2013.	71
Quadro 8 – Contribuição da receita da Alcatel-Lucent por região no período de 2007 a 2013.	72
Quadro 9 – Avaliações da adequação estratégica da Alcatel-Lucent na adoção do <i>The Shift Plan</i> para os fatores macroambientais e atores do mercado de telecomunicações	76
Quadro 10 – Resultado comparativo da implicação estratégica da variável Organizacional Hard do modelo GI	78
Quadro 11 – Resultado comparativo da implicação estratégica da variável Organizacional Soft do modelo GI.	79
Quadro 12 – Resultado comparativo da implicação estratégica da variável Tecnologia Hard do modelo GI.	80
Quadro 13 – Resultado comparativo da implicação estratégica da variável Tecnologia Soft do modelo GI.	80
Quadro 14 – Resultado comparativo da implicação estratégica da Variável Pessoas do Modelo GI.	81
Quadro 15 – Resultado comparativo da implicação estratégica da Variável Financeira do modelo GI.	81
Quadro 16 – Resultado comparativo da implicação estratégica da Variável Desempenho do modelo GI.	82

Lista de figuras

Figura 1 – Crescimento do número de usuários de Internet no mundo (em Milhões)	12
Figura 2 – Comparação do crescimento do número de usuários de Internet no Mundo (em milhões) entre países desenvolvidos e países de desenvolvimento	12
Figura 3 – Modelo GI.	27
Figura 4 – Triângulo dos métodos	31
Figura 5 – Número de aparelhos celulares no mundo versus a taxa de crescimento anual.	39
Figura 6 – Número de acessos banda larga fixa no mundo versus a taxa de crescimento anual.	40
Figura 7 – Crescimento anual da largura de banda nos últimos 10 anos por região e por desenvolvimento.	40
Figura 8 – Investimento em telecomunicações de 2007 a 2012 no mundo, em países desenvolvidos e países em desenvolvimento	41
Figura 9 – Gráfico anual das ações ALU na bolsa de valores de Nova Iorque – NYSE	43
Figura 10 – Estrutura Organizacional da Alcatel-Lucent	44
Figura 11 – Gráfico Evolutivo das Receitas, Margem bruta e Lucro Líquido da Alcate-Lucent no período de 2007 até 2013	70
Figura 12 – Gráfico com a distribuição da receita da Alcatel-Lucent por região no período de 2007 a 2013.	71
Figura 13 – Gráfico com a contribuição da receita da Alcatel-Lucent por região no período de 2007 a 2013.	72
Figura 14 – Gráfico comparativo entre receitas, em milhões de dólares, dos 6 principais do setor de telecomunicações no mundo no período de 2007 a 2013.	73
Figura 15 – Comparação gráfica das análises pré e pós <i>The Shift Plan</i> .	77