

# 1

## Introdução

A indústria de telecomunicações é caracterizada em grande parte pela busca contínua de inovação e pelo dinamismo do seu mercado. Essas características são resultantes da evolução da tecnologia que o mercado final - os usuários de telefonia e dados - solicita de suas operadoras, criando assim um setor volátil e de alta competitividade.

O que impulsiona o crescimento da indústria das telecomunicações são as expansões tanto de seus produtos quanto do alcance geográfico (CHAN-OLMSTED, 2001). Os sistemas de comunicações integrados, nos quais voz, dados e vídeo são transmitidos em um único meio, redefine o mercado e seus produtos, mudando o modo como as empresas competem entre si.

A evolução tecnológica no setor de telecomunicações ocorre com tal velocidade que o seu ciclo de vida de seu produto se torna muito curto a ponto das operadoras de telecomunicações apresentarem frequentemente dificuldades em obter o retorno sobre o investimento em determinados nichos de mercado.

*“Os gargalos de infraestrutura são comuns a todos os setores, mas o baixo retorno do capital investido afeta enormemente as telecomunicações”, observa o chairman da Nokia Siemens, Aluizio Byrro, no 57º Painel Telebrasil.*

Um exemplo é a tecnologia de rede de dados móvel, na qual o processo de inovação ocorre a uma velocidade tão intensa que uma geração tecnológica, como o 3G, é sobreposta por outra em um curto período de tempo, podendo colocar em risco os investimentos feitos pelas operadoras. A banda larga fixa também pode ser destacada com a mudança do modo de acesso físico às casas dos usuários, passando de cabos de cobre a fibras óticas com altas taxas de transmissão com a tecnologia GPON. Toda essa evolução é consequência de um mercado que consome cada vez mais conteúdos digitais em todo o mundo.

No gráfico 1 podemos observar a evolução do crescimento do número de usuários de Internet no mundo, indicando que em 2005 a quantidade de usuários era de aproximadamente um bilhão, tendo triplicado em oito anos.

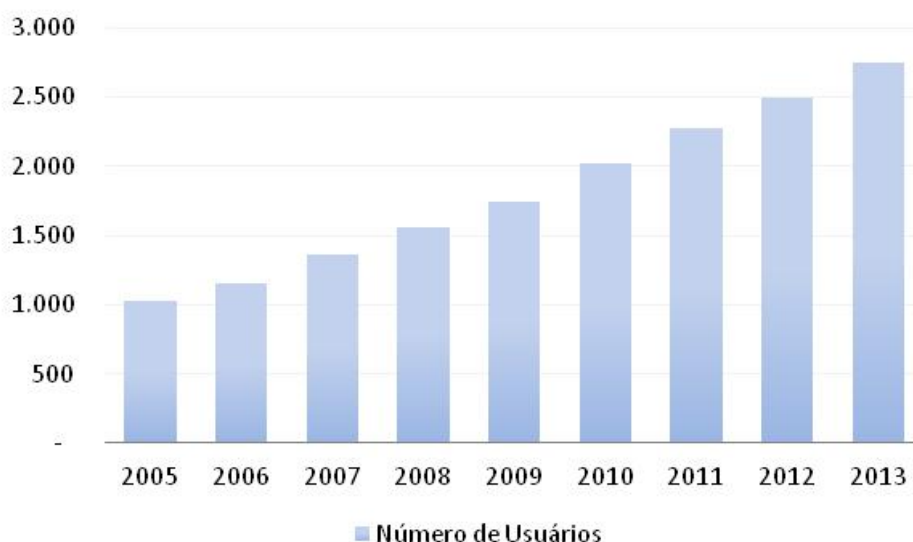


Figura 1: Crescimento do número de usuários de Internet no Mundo (em milhões).  
Fonte: ITU Statistics (2013)

Quando se analisa em maior profundidade esse mercado, separando-o em países desenvolvidos e países em desenvolvimento, verificamos uma taxa de crescimento mais elevada nos países em desenvolvimento. Como mostra o Gráfico 2.

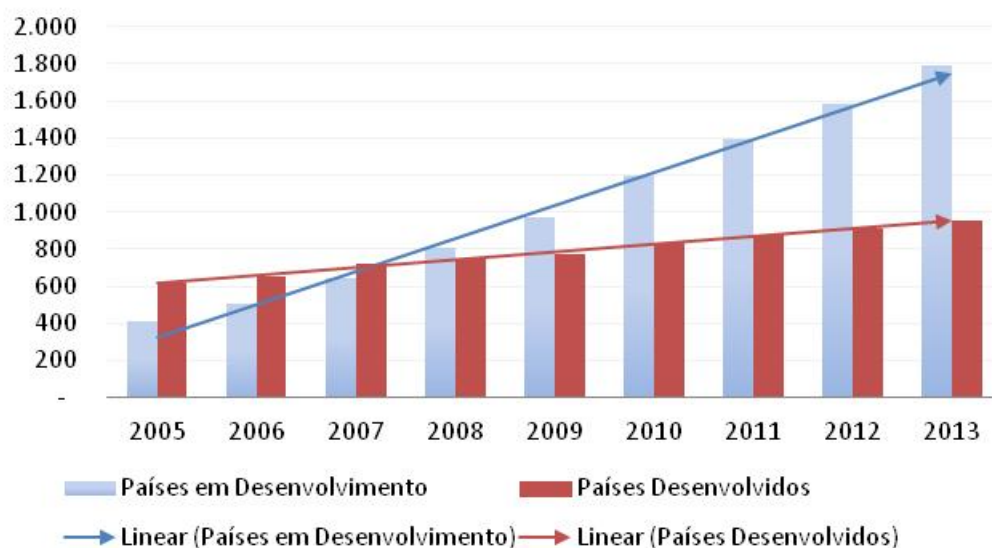


Figura 2 - Comparação do crescimento do número de usuários de Internet no Mundo (em milhões) entre países desenvolvidos e países em desenvolvimento.  
Fonte: ITU Statistics (2013)

Analisando o mercado de telecomunicações, segundo Neves (2009), verifica-se que ele é composto por fornecedores de equipamentos de transmissão de dados, telefonia, infraestrutura (antenas, cabos, fios, etc.) e serviços; operadoras de redes de serviços de telefonia, Internet, paging, TV, etc.; Governo e órgãos reguladores e usuários finais, sendo que esses são divididos em clientes corporativos e pessoas físicas e Universidades e centros de pesquisas.

O fornecedor de equipamentos de transmissão de dados, telefonia, infraestrutura e serviços participa do mercado *business to business* (B2B), cujos seus principais clientes finais são as operadoras de telecomunicações, as indústrias e o governo. O atendimento a esse setor é feito por fornecedores com vendas diretas ou por canais especializados.

Analisando esse nicho relacionado às empresas provedoras de equipamentos e serviços de telecomunicações dentro do mercado de telecomunicações, notamos que cada vez mais essas empresas necessitam obter vantagem competitiva não somente por meio de redução de custos operacionais, mas principalmente, ao estabelecer frentes inovadoras, especialmente no mercado dinâmico de transporte e roteamento de protocolo de Internet (IP) e transporte por meio de fibras ópticas, que está em ampla expansão. A constante mudança das ameaças e oportunidades de maneira rápida e imprevisível coloca em cheque a questão da criação de uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1996).

Dentre essas empresas provedoras de equipamentos e serviços de telecomunicações, destacamos a Alcatel-Lucent, como foco desta pesquisa. Particularmente a sua linha de negócios denominada IP Routing and Transport, conhecida como IPRT.

A Alcatel-Lucent é uma empresa global de telecomunicações sediada na França, com escritórios executivos localizados em Paris. A empresa é líder em conexão de banda larga para redes fixas, móveis e convergentes, fornecendo soluções para a entrega de serviços de comunicações de voz, dados e vídeo para usuários finais de empresas e operadoras de serviços.

Uma das características mais importantes da Alcatel-Lucent é a existência do seu laboratório de inovação, Bell Labs – área de pesquisa e desenvolvimento tecnológico da companhia. O Bell Labs tem sido uma fonte inesgotável de novas tecnologias há mais de 80 anos. Desde 1925, mais de 32 patentes foram geradas, onde os pesquisadores são responsáveis pela invenção e aprimoramento de tecnologias fundamentais, como o transistor, redes digitais e

de processamento de sinais, *lasers* e sistemas de comunicação por fibra óptica, satélites de telecomunicação, dentre outros.

### 1.1.

#### O problema

Face ao dinamismo acelerado e à competição acirrada do mercado de telecomunicações, um dos maiores desafios dos administradores das empresas fornecedoras de equipamentos e serviços e telecomunicações é construir uma estratégia que acompanhe as mudanças e que torne a empresa cada vez mais eficiente e inovadora.

Em função da grande quantidade de serviços oferecidos, a indústria acabou por segmentar-se em grupos específicos que passaram a apresentar sua própria dinâmica competitiva com características significativas para o desenvolvimento das estratégias das empresas. Isso levou a mudanças extremas.

A empresa Alcatel-Lucent estabeleceu, em junho de 2013, sua nova estratégia em resposta às mudanças no mercado atual de telecomunicações, realizando uma alteração significativa em sua estrutura organizacional com foco no nicho de mercado IP. Essa mudança foi denominada *The Shift Plan*.

Conforme Galina (2009) observou, é notável que, no setor de telecomunicações, o desenvolvimento tecnológico depende das estratégias de companhias globais dominantes do mercado de fornecimento de equipamentos e serviços. São essas empresas que desenvolvem novas tecnologias ditando a Pesquisa & Desenvolvimento no mundo. Esse processo busca a eficiência por meio da especialização e do melhor aproveitamento de seus recursos e competências especializando-se.

Surge então a questão: Como a estratégia *The Shift Plan* adotada pela Alcatel-Lucent poderá contribuir para a adequação da empresa ao mercado alcançando a vantagem competitiva esperada?

### 1.2.

#### Objetivo

O objetivo final desta dissertação é apresentar e analisar a nova estratégia global da Alcatel-Lucent, *The Shift Plan*, como resposta ao atual mercado de telecomunicações global, entendendo como essa nova estratégia poderá permitir à empresa alcançar vantagem competitiva de forma sustentável, explorando as oportunidades e reduzindo as ameaças criadas pelos fatores estruturais da indústria.

Com o intuito de capturar os subsídios necessários e responder a questão central desta pesquisa, foram formulados alguns objetivos intermediários, conforme segue:

- Caracterizar as estratégias adotadas pela Alcatel-Lucent antes e após a sua mudança.
- Analisar as oportunidades e ameaças dos fatores estruturais no cenário atual.
- Identificar e analisar os fatores organizacionais em termos de constituírem forças e fraquezas à luz das estratégias adotadas antes e depois da mudança.
- Verificar inconsistências da estratégia anterior, identificando as ameaças e oportunidades estruturais da indústria de forma a entender o que motivou a mudança em questão.
- Identificar e avaliar as implicações estratégicas em termos de ameaças e oportunidades estruturais da indústria no cenário atual.

### **1.3. Relevância do estudo**

Observam-se altas taxas de crescimento de mercado e constantes inovações tecnológicas na indústria das telecomunicações em seu contexto global. Isso faz com que a investigação do comportamento de adaptação estratégica orientada à inovação e adequação à competição sejam particularmente relevantes para a manutenção da vantagem competitiva das empresas no setor.

Os achados deste trabalho apresentam relevância para a academia, para os profissionais e organizações do setor das telecomunicações, em especial as empresas fornecedoras de serviços equipamentos de telecomunicações. O setor de telecomunicações é amplamente estudado a luz dos provedores de serviços. Não obstante, pouca literatura é encontrada a respeito das estratégias adotadas por esses provedores de serviços e equipamentos de telecomunicações, cujo mercado é ainda mais competitivo devido ao fator inovação.

Tal característica competitiva do mercado faz com que seja apresentada a questão de mudança estratégica como outro fator de suma relevância, onde podemos entender os motivos que levaram uma empresa centenária como a Alcatel-Lucent mudar a sua estratégia.

O motivo de escolha da indústria das telecomunicações como objeto de estudo deve-se ao fato de esta caracterizar-se como altamente dinâmico e, explicitamente, orientado à inovação, onde até mesmo funções de *back-office* como faturamento e recursos humanos podem se beneficiar de uma inovação mais focada em fornecer produtos e serviços desejados pelos clientes, obtendo assim vantagem competitiva. Muitas lições podem ser extraídas da situação enfrentada pela Alcatel-Lucent e da sua resposta a um ambiente fortemente influenciado pela velocidade do avanço tecnológico e a intensa competição.

#### **1.4.**

##### **Delimitação do estudo**

Esse estudo foi realizado com as seguintes delimitações:

- Mercado: Setor de telecomunicações global voltado para a tecnologia IP.
- Segmento: Fornecedores de equipamento de rede para transmissão de dados com atuação global.
- Empresa: Alcatel-Lucent Global
- Período analisado: A pesquisa foi delimitada no período de 2006, ano do surgimento da empresa Alcatel-Lucent, a 2014.
- A pesquisa analisa a Alcatel-Lucent no mercado global com enfoque no segmento de transporte e roteamento IP.
- Em função do tempo restrito, do dinamismo da indústria e do processo de aplicação do plano de mudança da Alcatel-Lucent, durante o período de pesquisa, ocorrido nos anos de 2013 e 2014, os esforços foram concentrados na investigação das estratégias da empresa antes e pós a sua mudança.

#### **1.5.**

##### **Estrutura da dissertação**

Esta dissertação é constituída de seis capítulos. Neste primeiro capítulo, foi apresentada a definição do problema que este estudo busca elucidar, a descrição do cenário em que o problema está inserido, o objetivo final e o escopo do estudo, além de sua relevância.

O capítulo seguinte refere-se ao embasamento da pesquisa, sendo descrito o referencial teórico com a revisão da literatura e o ferramental de análise utilizado com o seu conjunto de variáveis e indicadores.

No terceiro capítulo é abordada a metodologia adotada na pesquisa, descrevendo-se a linha epistemológica, o tipo de investigação adotado, a seleção dos sujeitos pesquisados, a coleta e o tratamento de dados, bem como as limitações metodológicas.

No quarto capítulo são apresentados os resultados obtidos e sua interpretação destes à luz do referencial teórico, contextualizando a indústria de telecomunicações no mercado global, o setor de atuação da Alcatel-Lucent como fornecedor de equipamentos de transporte de dados e a sua estratégia adotada.

O quinto capítulo apresenta a análise dos resultados baseado nos conceitos centrais do referencial teórico, objetivando responder as questões intermediárias da pesquisa.

Finalmente, no sexto capítulo, explica-se o quanto se conseguiu atingir o objetivo proposto inicialmente na pesquisa, além de se apresentarem sugestões para estudos futuros a área de gestão estratégica do mercado de telecomunicações.