

5 Discussão dos resultados

Neste capítulo respondemos os objetivos intermediários 4 e 5, onde é feita a análise da adequação estratégica da Alcatel-Lucent Global através da adoção do plano *The Shift* com o objetivo de verificar por meio de quais características propostas na nova estratégia a Alcatel-Lucent obtém ou poderá capitalizar forças e minimizar fraquezas, de modo a neutralizar as ameaças e explorar as oportunidades, obtendo vantagem competitiva no setor de fornecimento de equipamentos de telecomunicações,

5.1. **Avaliação dos fatores macroambientais e atores do mercado de telecomunicações**

No Quadro 9 encontram-se as avaliações da adequação estratégica da Alcatel-Lucent à luz dos indicadores de desempenho e da capacidade que cada estratégia tem de maximizar as forças e de minimizar as fraquezas, explorando as oportunidades e reduzindo as ameaças relacionadas aos fatores macroambientais.

	Fatores Macroambientais	Descrição do cenário	Modelo Gi	Adequação do The Shift	Modelo Gi
1	Fatores Políticos	Alcatel-Lucent obtém vantagem com o protecionismo americano, além das privatizações e vendas de licenças para tecnologias 4G.	Oportunidade Real média	O The Shift explora o protecionismo Norte Americano através da sua linha de negócio wireless, sendo este um dos mais rentáveis de acordo com a análise de desempenho feita.	Oportunidade Real média
2	Fatores Econômicos	Os equipamentos de Telecomunicações vêm se caracterizando como commodities ano após ano reduzindo seus preços.	Ameaça Real média	O The Shift apresenta a inovação como um de seus pilares e assim explora o bom momento econômico da Ásia e das Américas em P&D para o desenvolvimento de novas soluções, como o Nuage.	Oportunidade potencial alta
3	Fatores Econômicos	ALU tem uma imagem de fornecedora de equipamentos de telecomunicações generalista, onde o tempo de reação a entrada em novos mercados é lenta. Como exemplo o mercado de computação em nuvem.	Ameaça Potencial média	O spin-off Nuage proposto pelo The Shift Plan permite a ALU explorar um novo mercado e adicionar valor em seus produtos legados.	Oportunidade potencial média
4	Fatores Sociais/Culturais	Crescimento de novas demandas através da difusão dos serviços on-line, principalmente pelos jovens.	Oportunidade Real Alta	ALU através do The Shift se estruturou dedicando recursos de P&D principalmente para as áreas de roteamento & transporte IP e plataformas, áreas essas focadas em conectividade IP e internet.	Oportunidade Real Alta
5	Novos Entrantes	O investimento inicial e o risco deste mercado são altos, assim como o custo de mudança por parte dos clientes devido ao domínio tecnológico. O mercado possui um número alto de rivais, o que corrobora para uma alta barreira de entrada juntamente com a questão do protecionismo em determinados países como a China e os EUA.	Oportunidade Real Alta	O The Shift potencializa o seu posicionamento neste mercado através do desenvolvimento de novas tecnologias e soluções por meio de investimento em P&D. A especialização através da separação de sua estrutura em linhas de negócio permite que a empresa explore melhor os mercados promissores.	Oportunidade Potencial Alta

6	Fornecedores	ALU possui fornecedores diversificados, tanto para insumos físicos quanto para serviços.	Ameaça Potencial baixa	Alianças estratégicas potencializam o baixo custo dos insumos e a velocidade de atendimento.	Oportunidade Potencial baixa
7	Clientes	A confiabilidade do produto é fundamental para o cliente, porém com a queda dos preços por megabit vendido ao usuário final, as operadoras têm procurado outros fornecedores, aceitando inclusive os de baixa qualidade em produtos ou serviços. A concentração de clientes é regionalizada.	Ameaça Real média	Além de explorar novos contratos, a ALU através do The Shift, além de intensificar sua orientação ao cliente, propõe-se a explorar novos mercados e adicionar valor a novas soluções.	Ameaça potencial baixa
8	Substitutos	Novas alternativas de comunicação têm poucas chances de surgirem.	Ameaça potencial média	Com a proposta de inovação apresentada pelo The Shift, a ALU teria uma rápida resposta a um produto substituto.	Ameaça potencial baixa

Quadro 9 - Avaliações da adequação estratégica da Alcatel-Lucent na adoção do The Shift Plan para os fatores macroambientais e atores do mercado de telecomunicações.
Fonte: Própria.

A Figura 15 mostra a comparação gráfica das análises pré The Shift Plan e após a adoção da estratégia The Shift, considerando os itens apresentados no Quadro 9.

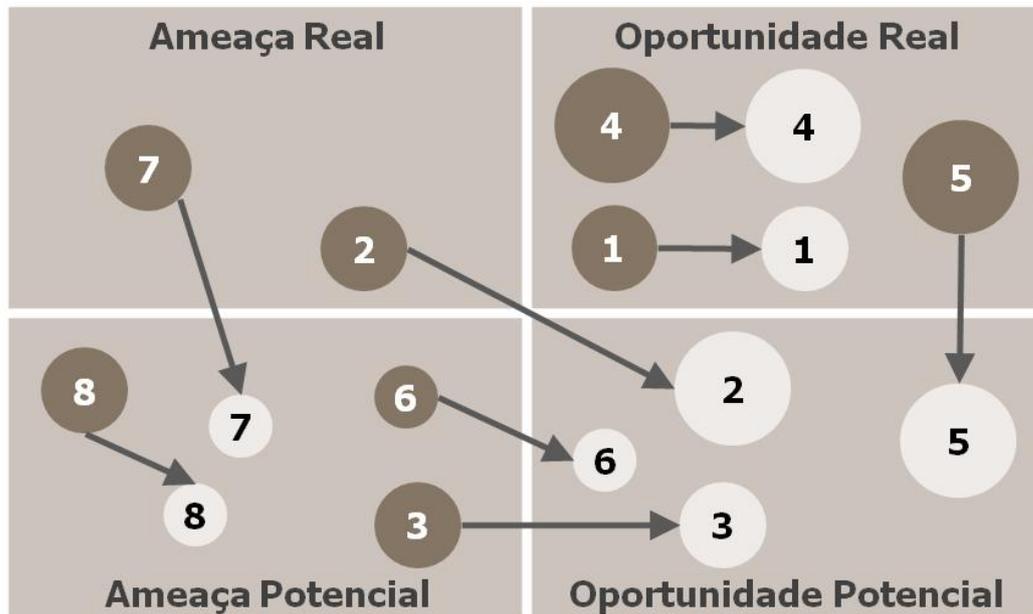


Figura 15 - Comparação gráfica das análises pré e pós *The Shift Plan*.

Fonte: Própria.

*Os itens da análise pré *The Shift Plan* estão representados por meio de círculos escuros com o número do item no centro. Por sua vez, os itens da análise pós *The Shift Plan* estão representados por círculos claros com o número do item no meio. O tamanho dos círculos representa a intensidade das implicações estratégicas (baixa, média e alta).

Observa-se facilmente, por essa representação gráfica, o impacto positivo da adoção da nova estratégia *The Shift Plan* na Alcatel-Lucent. Ameaças identificadas podem transformar-se em oportunidades potenciais (itens 2, 3, 3, 6 e 7).

5.2.

Avaliação das variáveis independentes do Modelo GI

Quando analisamos as variáveis independentes do modelo GI de Macedo-Soares (2001b) percebemos mudanças significativas comparando os dois momentos da Alcatel-Lucent. A seguir é feita a análise para cada variável independente.

5.2.1.

Análise da variável independente Organizacional *Hard*

Na análise da variável independente Organizacional *Hard* descrita no Quadro 10, percebemos que o *The Shift*, comparado a estratégia anterior, se estruturou em linhas de negócios, propondo assim uma maior autonomia não só para cada estrutura, mas também para as regiões, com times e equipes tendendo a serem menos multidisciplinares.

Organização Hard			
Antes do The Shift		Após o The Shift	
Força	Fraqueza	Força	Fraqueza
Equipes	Processos I	Estrutura Organizacional	Treinamento II
Processos II	medições de desempenhos	Processos II	
Sistemas Gerenciais		Sistemas Gerenciais	
Treinamento I		Treinamento I	
Estrutura Organizacional		Equipes	
reconhecimento e recompensas		reconhecimento e recompensas	
Treinamento II		Processos I	
		medições de desempenhos	

Quadro 10 - Resultado comparativo da implicação estratégica da variável Organizacional Hard do modelo GI.

Fonte: Própria.

Devido a recente mudança, alguns processos estão ainda em revisão com muitas lacunas. Cada linha de negócio define seus melhores processos e os documenta.

O Bell Labs ganhou mais destaque no desenvolvimento dos produtos, otimizando a cadeia de suprimentos, com transferência de conhecimento mais forte com a presença das unidades de negócio dentro de cada linha de negócio.

As questões de desempenho pessoal e reconhecimento tiveram melhorias, com o lançamento dos Prêmios de Excelência para funcionários e CEO anual *Recognition Award*. A bonificação anual ficou mais clara e objetiva com a substituição dos sistemas de bonificação, que abrange todos os demais funcionários baseado no resultado individual, resultado da região e resultado da companhia, alinhado com os principais objetivos da companhia.

Nas questões de treinamento, a ALU *University* adotou o modelo de aprendizagem centrado no trabalhador proporcionando uma experiência de aprendizagem focada em seus objetivos de desenvolvimento profissional.

5.2.2. Análise da variável independente Organizacional *Soft*

Na variável independente organizacional *Soft* representada no Quadro 11 a percepção de destaque foi para o item Cultura II, onde as sub-culturas existentes de forma regionalizada serão reformuladas com novas formas de pensar através da proposta de redução de custos cortando 10.000 postos de trabalho e a contratação de 3.700, além da revisão dos Valores da empresa.

Organização Soft			
Antes do The Shift		Após o The Shift	
Força	Fraqueza	Força	Fraqueza
Cultura I	Cultura II	Cultura I	
Comunicação I	Liderança I	Comunicação I	
Cultura III	Liderança II	Cultura II	
	Comunicação I	Liderança I	
		Liderança II	
		Comunicação I	
		Cultura III	

Quadro 11 - Resultado comparativo da implicação estratégica da variável Organizacional *Soft* do modelo GI.
Fonte: Própria.

Os itens de liderança também apresentaram mudanças relevantes, através da pesquisa, foi possível notar um maior engajamento dos líderes em relação ao estímulo e confiança passada para os seus subordinados, mas ainda com necessidade de desenvolvimento. O processo ainda se perde na conexão da estratégia com os baixos níveis gerenciais.

5.2.3.

Análise da variável independente tecnologia *Hard*

O destaque para a variável Tecnologia *Hard* é o TI, conforme no Quadro 12, onde no início do ano de 2014 a ALU anunciou o estabelecimento de seu contrato global com a Accenture trazendo mais velocidade, qualidade e padronização na terceirização das funções de Finanças, Recursos Humanos e Tecnologia da Informação.

Tecnologia Hard			
Antes do The Shift		Após o The Shift	
Força	Fraqueza	Força	Fraqueza
	TI	TI	

Quadro 12 - Resultado comparativo da implicação estratégica da variável Tecnologia Hard do modelo GI.

Fonte: Própria.

5.2.4.

Análise da variável independente tecnologia *Soft*

A respeito da inovação, conforme o Quadro 13, a Alcatel-Lucent sempre deu uma atenção especial a esse tema com a presença de seu laboratório de pesquisas Bell Labs. Junto com o *The Shift Plan* a Alcatel-Lucent apresentou o seu *spin-out* Nuage Networks criando uma visão fim-a-fim para a virtualização de redes. O Nuage abriu caminho para as melhores práticas sobre como um fornecedor de redes de telecomunicações deve entrar no mercado de computação em nuvem.

Tecnologia Soft			
Antes do The Shift		Após o The Shift	
Força	Fraqueza	Força	Fraqueza
Inovação		Inovação	

Quadro 13 - Resultado comparativo da implicação estratégica da variável Tecnologia Soft do modelo GI.

Fonte: Própria.

Outra ação inovadora feita pela Alcatel-Lucent foi o estabelecimento do novo recorde mundial de velocidade de banda larga de 10 gigabits por segundo (Gbps) para transmissão de dados através de linhas telefônicas de cobre tradicionais e demonstrou o potencial de 1 Gbps de acesso aos serviços de banda larga ultra-simétricas.

5.2.5. Análise da variável independente pessoas

Quando avaliamos a variável Pessoas descrita no Quadro 14, notamos que, apesar de todo o trabalho sobre a importância de diversidade de gênero e cultural, a redução de 10.000 funcionários e a contratação de 3.700 novos foi considerado um risco a perda de talentos importantes.

Pessoas			
Antes do The Shift		Após o The Shift	
Força	Fraqueza	Força	Fraqueza
Talentos e Competências		Talentos e Competências	

Quadro 14 - Resultado comparativo da implicação estratégica da variável Pessoas do modelo GI. Fonte: Própria.

5.2.6. Análise da variável independente financeira

Na variável independente financeira, representada pelo Quadro 15, o item Geração de Caixa Livre foi o de maior destaque, apesar do endividamento da empresa ter subido para 4,7 bilhões de euros, alcançando um valor maior do que o caixa da empresa, evidenciando um risco, o resultado do Q3/14 comparado com Q3/13 apresentou redução no déficit do Fluxo de Caixa Livre.

Financeiros			
Antes do The Shift		Após o The Shift	
Força	Fraqueza	Força	Fraqueza
potencial para faturamento	Geração de caixa livre	potencial para faturamento	Geração de caixa livre

Quadro 15 - Resultado comparativo da implicação estratégica da variável Financeira do modelo GI. Fonte: Própria.

O item de potencial para faturamento referente à capacidade de investimento em projetos de P&D, capacitação de mão de obra e na implantação de laboratórios de P&D não sofreu alteração, onde o investimento em P&D se mantém constante, com 16% da receita bruta.

5.2.7. Análise da variável independente desempenho

A variável Desempenho do Quadro 16 seria a mais crítica das variáveis, o *marketshare* continua o mesmo, ocupando o 4º lugar, atrás da chinesa Huawei, a sueca Ericsson e a americana Cisco.

Desempenho			
Antes do The Shift		Após o The Shift	
Força	Fraqueza	Força	Fraqueza
Dimensões Qualitativas IV	Dimensões Quantitativas	Dimensões Qualitativas IV	Dimensões Quantitativas
Dimensões Qualitativas II	Dimensões Qualitativas III	Dimensões Qualitativas I	
Dimensões Qualitativas I		Dimensões Qualitativas II	
		Dimensões Qualitativas III	

Quadro 16 - Resultado comparativo da implicação estratégica da variável Desempenho do modelo GI.

Fonte: Própria.

O lucro líquido apresentado pela Alcatel-Lucent apresentou melhoria com as ações propostas pelo *The Shift Plan*, com uma redução no déficit para 1,3 bilhões de dólares, apresentado no item Dimensões Quantitativas.

No item Dimensões Qualitativas II, apesar de recentemente a Alcatel-Lucent ter divulgado o reposicionamento de sua marca, fortalecendo a sua identidade visual através de um EBOOK de divulgação interna, o seu *Goodwill* vem perdendo valor intangível ano após ano, caindo para 3,16 bilhões de Euros em 2013.

O Programa tolerância zero, criado após o incidente envolvendo o ex-presidente Miguel Angel Rodriguez na Costa Rica, e a campanha de comunicação para promover a ética empresarial exemplar ressaltam a importância da criação e manutenção de uma cultura corporativa de integridade, apresentado no item Dimensões qualitativas III.

Com base nas análises discutidas acima, percebe-se que a proposta feita pelo então CEO Michel Combes é positiva. Várias ameaças identificadas na antiga estratégia são minimizadas com as mudanças propostas e adotadas pelo *The Shift Plan*, criando assim oportunidades estratégicas.

No capítulo subsequente apresenta-se a conclusão desta pesquisa, onde os resultados são comparados com o objetivo principal e as dúvidas descritas no primeiro capítulo, além de sugerir novos estudos sobre o tema.