

# 1 Introdução

Este trabalho foi motivado por uma experiência pessoal e profissional iniciada na década de 90 na empresa Lucent Technologies do Brasil, uma conhecida empresa americana fornecedora de equipamentos de infraestrutura de telecomunicações para empresas operadoras de serviços de telefonia do mercado de telecomunicações brasileiro, que no início de 2000 iniciou uma transformação de sua estrutura organizacional para atender novas demandas de serviços advindas das mesmas empresas operadoras de telefonia. Esta mudança de foco e as transformações da estrutura na Lucent foram as maiores motivadoras deste estudo e se intensificaram a partir de janeiro de 2007, quando houve a fusão da Lucent com a Alcatel, também tradicional fornecedora de produtos de telecomunicações. Como no Brasil, após a fusão, prevaleceu a estrutura da Alcatel que era totalmente focada para posicionamento de produto e como a estratégia definida para a nova empresa Alcatel-Lucent já previa foco em serviços, todo o processo de transformação já vivido pelos funcionários da antiga Lucent se re-iniciou, enriquecido com todas as peculiaridades e dificuldades inerentes a um processo de fusão.

Para melhor compreensão deste trabalho, as empresas que possuem concessão do governo para exploração de serviços de telecomunicações, tais como telefonia fixa e móvel, acesso de banda larga a internet, TV e outros, serão chamadas de **operadoras**, enquanto que as empresas que fornecem produtos e serviços ou, de forma mais abrangente, soluções tecnológicas de telecomunicações para as operadoras serão chamadas de **fornecedoras**.

## 1.1. Problema

Até a década de 90 o número de empresas fornecedoras nesta área de tecnologia no Brasil era muito limitado e liderado por empresas essencialmente americanas e européias, seguidas de perto por algumas empresas japonesas não tão bem estabelecidas globalmente. A grande maioria das empresas fornecedoras de equipamentos de alta tecnologia para as operadoras de serviços de telefonia era especializada apenas em fornecimento de produto. As oportunidades de venda de produtos, em geral, eram criadas pelas operadoras baseadas na demanda de seus clientes finais usuários de seus serviços.

Desde a década de 90, quando houve um grande número de privatizações das operadoras de telefonia em diversos países do mundo, as fornecedoras de equipamentos deste ramo do mercado foram completamente afetadas e obrigadas a mudar sua forma de gestão devido às transformações nas relações comerciais que moviam os mercados locais de cada país. As operadoras privatizadas começaram a ultrapassar fronteiras e a adquirirem outras operadoras de outros países. Além delas, as fornecedoras viram-se obrigadas a seguirem o mesmo caminho, criando novas relações comerciais em novos países, muitas vezes levadas pelas relações com as mesmas operadoras de seus países de origem.

Não bastasse toda esta mudança que reduziu drasticamente a lucratividade das fornecedoras devido à alta concorrência criada com a internacionalização das empresas de telecomunicações por todo o mundo, houve também a expansão das empresas asiáticas, principalmente chinesas altamente subsidiadas por seu governo, que vêm pressionando ainda mais os lucros dos fornecedores tradicionais, americanos e europeus.

Como era de se esperar, com a evolução tecnológica e a expansão da internet, toda esta mudança também ocorreu junto com a necessidade das integrações das antigas redes de telefonia com as redes de dados cada vez maiores e mais dominantes como meio de comunicação. Isso gerou, além das pressões de mercado, novas demandas de serviços mais complexas e que exigiam que estas fornecedoras de equipamentos comesçassem a pensar em como oferecer novas soluções para as operadoras de forma a ajudar a criar novas demandas para seus clientes finais, sempre pensando, não mais em equipamentos apenas, mas sim em

complexos sistemas que possam incluir além da telefonia tradicional, também a telefonia móvel, acesso à internet em alta velocidade e muitos outros. Com isso, desde então há uma crescente demanda de empresas que tenham capacidade, não apenas de fornecer produto, mas de integrá-los com as redes existentes. Esta nova demanda foi alavancada ainda mais pelo grande enxugamento de recursos nas operadoras para redução de custo operacional.

Embora tudo isso tenha servido de grande pressão para as fornecedoras de equipamentos, todo este novo cenário fortaleceu um segmento de mercado para fornecimento de serviços das fornecedoras para as operadoras (**serviços business-to-business** ou **B2B**), que antes ficavam em segundo plano e eram totalmente atrelados ao fornecimento de equipamentos, mas que agora começam a criar força própria tornando-se, muitas vezes, o principal fornecimento para as áreas de planejamento, engenharia e integração de redes, com mesma ou maior importância que o equipamento utilizado.

Esta nova demanda de serviços no mercado de telecomunicações vem requerendo uma nova reflexão das empresas fornecedoras do mercado de telecomunicações brasileiro sobre suas estruturas organizacionais, que antes eram totalmente focadas em produtos, mas que agora são forçadas a se adaptar.

Portanto, o problema a ser considerado neste estudo passa pelo fato de que este mercado está vivenciando uma etapa de transformação, na qual a estrutura das fornecedoras não pode mais ser totalmente focada venda e fornecimento de produtos, ignorando o crescimento das demandas de serviços. Entretanto, a de serviços também ainda não está totalmente estabelecida, forçando as empresas a atuarem de maneira mista no fornecimento de soluções, o que cria muitos conflitos na estratégia de posicionamento de mercado e, conseqüentemente, de definição da melhor estrutura para tal cenário. Embora esta nova demanda de serviços venha crescendo com grande força, grande parte das receitas e margens das fornecedoras ainda está concentrada em produto e, assim, não podem ignorar o fato da necessidade de uma estrutura que atenda as duas demandas existentes. Esta condição mista parece, a princípio, pode não ter fim e inclusive ter altos e baixos de demandas tanto de produto quanto de serviços de acordo com a necessidade das operadoras, principalmente por causa da renovação tecnológica que tem a cada ano tem um ciclo com períodos cada vez menores.

Assim, com base na importância da estruturação das organizações do setor de telecomunicações para se adaptar a transformação de mercado atual, este trabalho foi focado nos modelos e conceitos referentes à estrutura organizacional, sobre os quais se buscará investigar qual a estrutura atual das empresas de telecomunicações fornecedoras de tecnologia e serviços B2B para as operadoras de telecomunicações do mercado brasileiro.

## **1.2. Objetivo final**

Esta pesquisa teve como objetivo final identificar, descrever e analisar alternativas estruturais atuais utilizadas pelas empresas fornecedoras de tecnologia e serviços B2B do mercado de telecomunicações brasileiro com base em modelos teóricos de configurações estruturais. Assim sendo, o presente trabalho tem como principal objetivo responder à seguinte questão:

**Como as empresas fornecedoras de soluções tecnológicas para telecomunicações do mercado brasileiro têm atuado no seu modelo de estrutura organizacional para possibilitar o atendimento das novas demandas de serviços B2B em conjunto com as demandas tradicionais de produtos das operadoras deste segmento?**

## **1.3. Objetivos intermediários e questões para análise**

Para que o objetivo final possa ser atingido, foram estabelecidos os seguintes objetivos intermediários:

- 1.** Investigar e descrever a estrutura de empresas especializadas em fornecimento de produtos no mercado de telecomunicações brasileiro;
- 2.** Verificar como a estrutura de uma empresa especializada em produto atende às necessidades funcionais de uma empresa para atendimento de serviços B2B;
- 3.** Apresentar modelos conceituais de configurações estruturais;

4. Recomendar a melhor estrutura para uma empresa especializada em fornecimento de serviços B2B no mercado de telecomunicações a partir da compreensão do referencial teórico e dos depoimentos coletados;
5. Descrever as limitações e dificuldades para atendimento desta demanda mista de produtos e serviços;

#### 1.4.

#### **Relevância do estudo**

Praticamente todas as grandes empresas atuais do mercado de telecomunicações brasileiro estão passando pela transformação apresentada no problema e podem utilizar este estudo como referência de comportamento do segmento em que atuam para refletir e re-avaliar sua própria estrutura organizacional.

Esta reflexão se torna importante para que estas empresas possam ajustar suas estruturas de forma a manterem o alinhamento estratégico organizacional que é tão importante para o sucesso da empresa conforme apresentado por Coutinho & Macedo-Soares (2002). Esta preocupação pode evitar que as empresas façam escolhas equivocadas para as suas estruturas como os exemplos explorados por Miles et al. (1978), que mostram como um ajuste mal feito de estrutura pode causar o insucesso de uma empresa e transformar a estratégia escolhida em uma estratégia totalmente reativa.

Além disso, as pequenas empresas locais, que já competem com as grandes fornecedoras e ao mesmo tempo assumem serviços terceirizados por elas, podem compreender melhor o cenário do mercado e melhorar sua forma de atuação e posicionamento para participar deste segmento atualmente dominado por grandes multinacionais.

## **1.6. Delimitação do estudo**

Embora Coutinho & Macedo-Soares (2002) tenham apresentado várias variáveis importantes para o sucesso de uma empresa através da construção e manutenção de um alinhamento estratégico, a presente pesquisa teve seu foco totalmente voltado para o estudo apenas de uma variável, a estrutura.

Além disso, a pesquisa teve seu foco centralizado apenas nas empresas fornecedoras de produtos e serviços B2B para operadoras concessionárias responsáveis pelo fornecimento de serviços públicos de telefonia, transmissão de dados, acesso à internet e TV por assinatura.

Em relação à delimitação de tempo, a pesquisa buscará avaliar as estruturas utilizadas pelas fornecedoras no momento presente por se tratar de uma tendência recente sem precedentes suficientemente relacionados com o problema apresentado.

Embora haja diversas variáveis relacionadas com uma estratégia de posicionamento de mercado que podem afetar as decisões tomadas pelas fornecedoras de tecnologia deste segmento, este estudo estará abordando apenas a estrutura das empresas do segmento mencionado, sem nenhuma pretensão de criar um modelo de predição de sucesso ou insucesso de determinada medida, mas apenas com intuito de verificar os indícios de quais as características estruturais mais utilizadas pelas empresas fornecedoras deste segmento no mercado brasileiro.