

## 4 Resultados

### 4.1. O setor de atuação dos fornecedores de equipamentos

Nesta seção, a indústria das telecomunicações foi analisada através da ótica de atuação de seus *players*: o setor dos fornecedores de equipamentos, conforme objetivo da pesquisa.

Cada vez mais as empresas necessitam revisar suas estratégias de forma a adequar-se às constantes mudanças no mercado, expandindo suas fronteiras, suprindo deficiências, reduzindo seus custos operacionais e adicionando valor e buscando novas vantagens competitivas. Nos mercados dinâmicos, como o das telecomunicações, e em expansão, como o de transporte de dados, o estabelecimento de estratégias rígidas e estáticas podem limitar a capacidade de adaptação e inovação das empresas.

Ao contrário das operadoras de serviço móvel, os fornecedores de equipamentos atuam neste mercado há muito tempo. A Alcatel-Lucent possui origens há mais de 100 anos, onde a Compagnie Générale d'Electricité (CGE), criadora do então renomado laboratório de pesquisas Bell Labs, foi fundada em 1898.

#### 4.1.1. Análise competitiva do setor de telecomunicações

Telecomunicações é um dos setores da indústria de mais rápido desenvolvimento global e de grande importância na economia mundial. Comunicação é de vital importância para toda a população e organização. Há poucos anos a telefonia móvel tornou-se extremamente comum a ponto de caracterizar-se como um bem essencial. Desde a primeira ligação feita por um telefone celular, em 1973, nos Estados Unidos, até os dias atuais, muita coisa mudou. A tecnologia evoluiu e cresceu o desejo das pessoas de estarem sempre conectadas. Assim, o aparelho celular que já foi considerado artigo de luxo e símbolo de *status*, hoje está ao alcance de boa parte da população mundial.

Segundo o estudo estatístico a respeito de telefones celulares no mundo feito pelo Teleco, *site* brasileiro de informações de telecomunicação ([www.teleco.com.br](http://www.teleco.com.br)), a quantidade de celulares em 2013 alcançava o número de 6,6 bilhões de aparelhos, com uma densidade de 93,08% da população mundial.

A Figura 5 mostra o crescimento global de aquisição de aparelhos celulares, mas podemos perceber que a densidade ano após ano acompanha o crescimento da população mundial que, conforme descrito pelo *site* World Meters (<http://www.worldometers.info>), em 2014 é de 7,2 bilhões de pessoas. Essa análise remete a uma possível saturação do mercado, onde os aparelhos passam a se tornar *commodities* e os serviços de navegação na Internet e velocidade de conexão passam a ser cada vez mais requisitados e tratados como diferenciação.



Gráfico 4 - Número de aparelhos celulares no mundo versus a taxa de crescimento anual.  
Fonte: [www.teleco.com.br](http://www.teleco.com.br)

Quando se analisa o crescimento na transmissão de dados, fibras ópticas e, principalmente, o avanço da Internet no mundo sobre a análise do estudo anual sobre a sociedade e as telecomunicações feito pelo International Telecommunications Union (Measuring the Information Society Report 2014), percebe-se um crescimento promissor no que tange aos serviços de banda larga e Internet. Fibras ópticas aprimoraram a comunicação à longa distância e técnicas digitais tornaram as redes muito mais sofisticadas.

A Figura 6 apresenta o gráfico evolutivo das conexões de banda larga no mundo comparado também a população mundial.

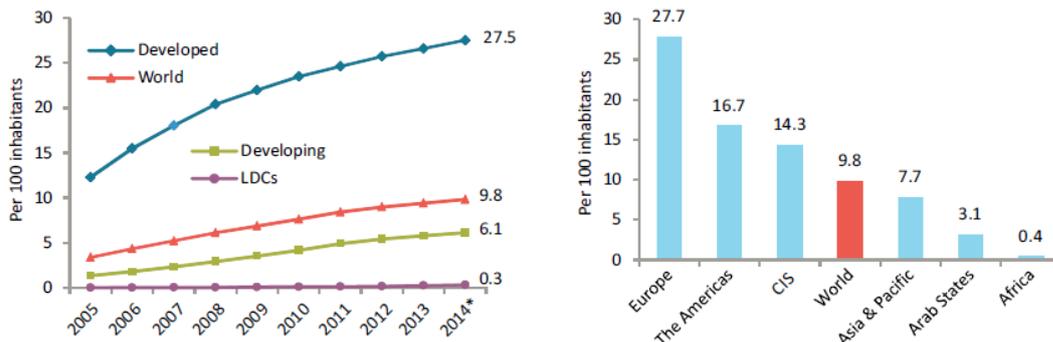


Figura 6 - Número de acessos banda larga fixa no mundo versus a taxa de crescimento anual.  
Fonte: www.itu.int

Como a largura de banda é um requisito essencial para a entrega de aplicações e serviços de dados através de redes de alta velocidade, outro indicador chave que fornece uma visão da qualidade e velocidade das redes é a largura de banda de Internet internacional disponível por país.

A Figura 7 descreve o crescimento exponencial da largura de banda nos últimos 10 anos. Podemos observar uma demanda para os países em desenvolvimento.

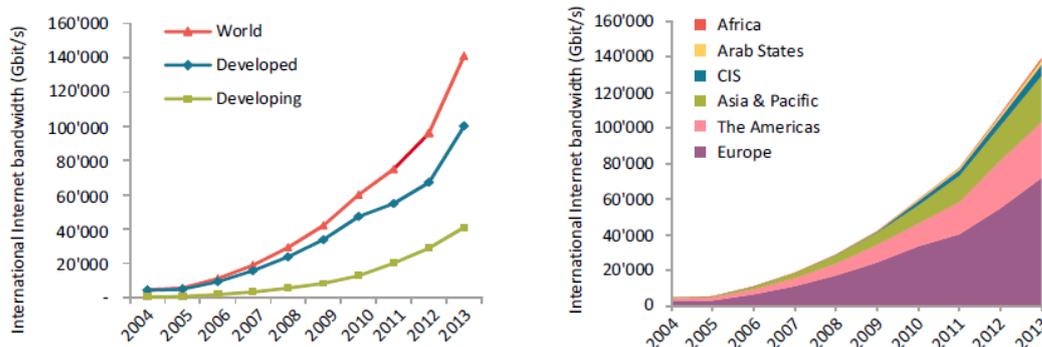


Figura 7 - Crescimento anual da largura de banda nos últimos 10 anos por região e por desenvolvimento.  
Fonte site www.itu.int

Quando analisamos a receita gerada e o investimento no setor de telecomunicações, em análise ao relatório anual do órgão Internacional das Telecomunicações (ITU) percebemos que em 2012 a receita total de telecomunicações estagnou em cerca de USD 1,88 trilhões, correspondendo a 2,7% do PIB mundial. A crise financeira de 2008-2009 impactou diretamente com uma correlação direta com o PIB dos países desenvolvidos, com sinais de recuperação somente em 2011 em 5% e contração de 2% em 2012

Contrastando com a situação no mundo desenvolvido, os países em desenvolvimento tiveram um crescimento de 4% na receita de telecomunicações em 2012, portanto, atenuando a redução global na receita de 2012. Nos países em desenvolvimento, o investimento em infraestrutura e serviços de telecomunicações tem sido mais estável, com uma queda de 4% em 2008 com uma recuperação significativa de 2009 a 2012., onde parte do investimento total dos países em desenvolvimento foi de quase 40% em 2012, conforme a Figura 8.

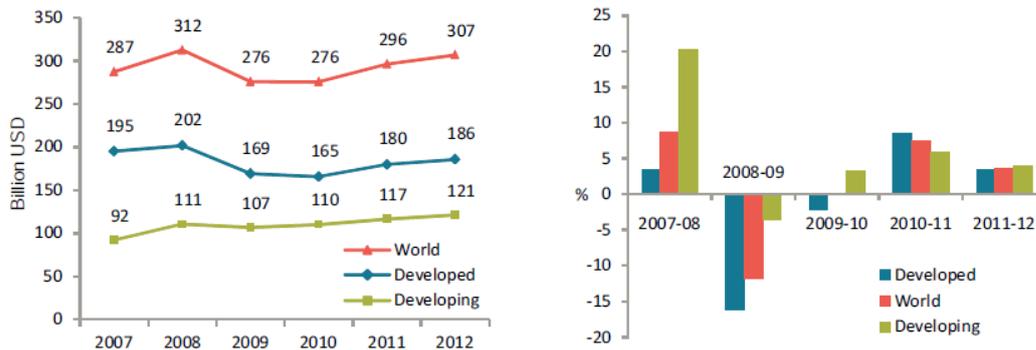


Figura 8 - Investimento em telecomunicações de 2007 a 2012 no mundo, em países desenvolvidos e países em desenvolvimento.

Fonte: www.itu.int

O mercado de voz nos países desenvolvidos, assim como naqueles em desenvolvimento está diminuindo ou atingindo o ponto de saturação, caracterizando agora os investimentos nos mercados de banda larga e banda larga móvel.

As informações supracitadas descrevem o mercado direto de telecomunicações associado aos provedores de serviços e os usuários finais. Todavia, dentro desta cadeia de valor existe a figura dos fornecedores de equipamentos que, ao contrário das operadoras de serviço móvel atuam neste mercado há muito tempo. Algumas das maiores empresas no setor possuem mais de 100 anos.

## 4.2. A Empresa Alcatel-Lucent

De acordo com o *site* oficial da empresa, a Alcatel-Lucent foi formada em 2006 pela junção da empresa francesa Alcatel e a norte americana Lucent, criando assim o primeiro provedor de soluções de comunicação verdadeiramente global do mundo, com uma ampla carteira de soluções e serviços da indústria de telecomunicações.

Sediada em Paris França, e com representação local nos Estados Unidos da América na cidade de Murray Hill em New Jersey, a empresa emprega aproximadamente 65 mil funcionários espalhados pelo mundo com capital acionário de 70% aberto ao público operando nas bolsas NASDAQ e de Paris pelo código ALU.

A Alcatel-Lucent possui uma invejável bagagem histórica no âmbito da inovação apoiada pelo seu quase centenário laboratório de inovação, o Bell Labs – área de pesquisa e desenvolvimento tecnológico da companhia.

O tema inovação para a Alcatel-Lucent é muito mais do que apenas um componente da estratégia, mas sim a sua base, dado o investimento de 23 bilhões de euros em pesquisa e desenvolvimento em 2013, o que representa cerca de 16% das vendas, podendo ser visto em sua carteira de mais de 32.000 patentes ativas em todo o mundo, que abrangem uma vasta gama de tecnologias.

Seu posicionamento no mercado é notório, podendo destacar sua segunda posição em Serviços de borda de rede IP e em núcleo de redes para plataformas de comunicação móvel de quarta geração, com participação de 27% e 19% do mercado com base nas receitas de 2013, respectivamente. Para o mercado de transporte a Alcatel-Lucent assume o segundo lugar em redes óticas com participação de 13% com base nas receitas de 2013.

Para o segmento de acesso, é de destaque sua liderança na tecnologia CDMA e acesso banda larga através da tecnologia DSL, com uma quota de mercado de 37% e 40% com base nas receitas na 2012, respectivamente.

No segundo semestre de 2011 e em 2012 a Alcatel-Lucent enfrentou uma retração não condizente com o cenário do mercado, afetando seu fluxo de caixa e, conseqüentemente, impactando a satisfação de seus *stakeholders*, conforme podemos perceber na Figura 9 que representa as ações ALU na bolsa de Nova Iorque no período de 2009 a 2013.

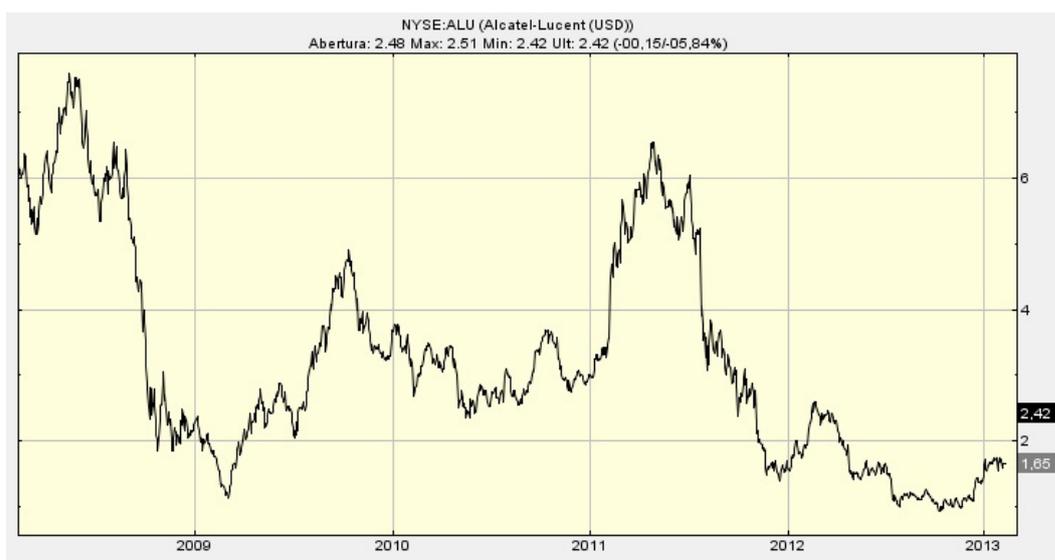


Figura 9 - Gráfico anual das ações ALU na bolsa de valores de Nova Iorque – NYSE.  
Fonte: NYSE

Em julho de 2013, face ao mercado mais e mais competitivo e em resposta a essa retração, o então novo CEO Michel Combes apresentou uma nova estratégia para a companhia denominada *The Shift Plan*.

O *The Shift Plan* é um plano industrial, operacional e financeiro de 3 anos lançado em junho de 2013, focado em reposicionar a Alcatel-Lucent a partir da estratégia generalista em equipamentos de telecomunicações para um foco especialista nos segmentos de núcleo de redes IP, onde a empresa dedica esforços de pesquisa e desenvolvimento, e de acesso Ultra-banda Larga (móvel e fixo) voltado para o fluxo de caixa operacional. Esse reposicionamento permite a sua atuação nas redes de próxima geração, além de enriquecer seu conceito de inovação, moldando o futuro da indústria e garantindo o seu crescimento rentável.

O *The Shift Plan* ainda prevê uma economia em custos fixos de um bilhão de Euros e de mais de um bilhão de Euros em vendas de ativos ao longo de 2013 até 2015.

Sua mudança estratégica dividiu suas linhas de negócio em quatro segmentos: 1) Redes de Transporte e Roteamento, 2) Redes Sem-Fio, 3) Redes fixas; 4) Plataformas IP. Ademais fez mudanças estruturais voltadas para a geração de caixa e melhor adaptação ao mercado dinâmico das telecomunicações. Sua mudança estratégica foi nomeada como *The Shift Plan*, anunciado pelo então CEO Michel Combes.

*“The Shift Plan é uma mudança radical de foco para a Alcatel-Lucent. Ele irá mudar o que fazemos e como o fazemos. A Alcatel-Lucent está adotando uma estratégia mais focada colocando sua rede IP e acesso ultra-banda larga no centro da empresa. A empresa irá converter, ao longo dos próximos três anos, de ser uma empresa generalista, servindo principalmente grandes provedores de serviços de telecomunicações de nível 1, para uma empresa especialista em redes IP e ultra-banda larga, servindo um mercado mais amplo e mais diversificado”.*  
*Michel Combes em seu anúncio do plano The Shift em julho de 2013.*

A estrutura de liderança representada na Figura 10, presidida pelo CEO Michel Combes, é representada por Linhas de negócio, funções transversais e funções corporativas.

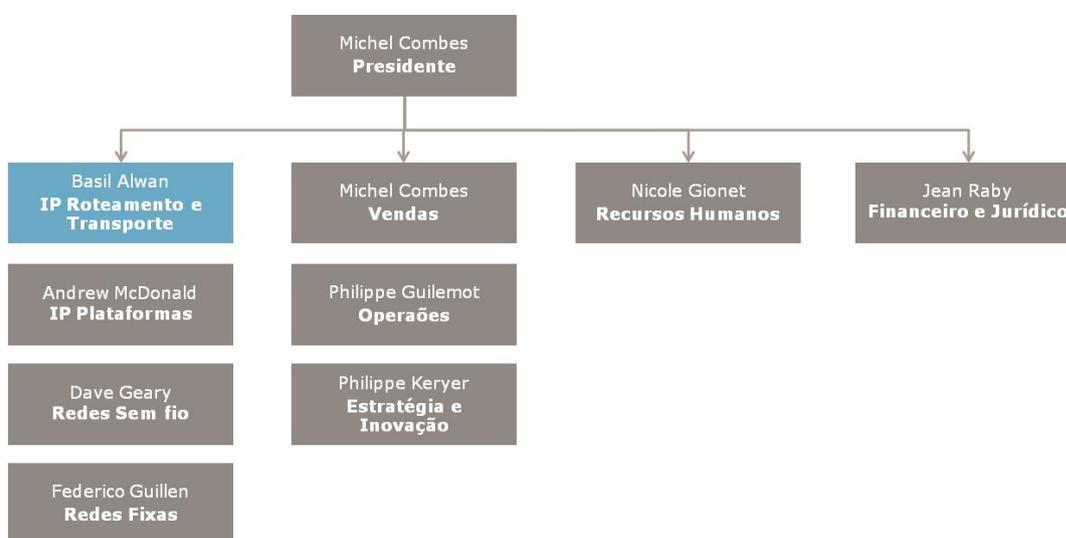


Figura 10 - Estrutura Organizacional da Alcatel-Lucent.  
 Fonte: Formulário 20-F do relatório anual financeiro de 2013

As linhas de negócio são divididas em quatro segmentos verticais voltados para as áreas estratégicas direcionadas a cada produto e serviço, sendo elas:

- IP Routing & Transport IP - Desenvolvimento e produção de equipamentos de redes IP/MPLS, negócios baseados em nuvem (Nuage) e redes óticas.
- Plataformas IP - Desenvolvimento de plataformas unificadas baseadas em *software* IP para controle, otimização e análise de rede, tais como IMS.
- *Wireless* - Desenvolvimento e gestão de produtos de redes sem fio, incluindo soluções de redes 4G.
- Redes Fixas – Desenvolvimento e gestão de redes de acesso ultra-banda larga fixa.

As funções transversais são divididas em três segmentos internos que atendem as linhas de negócio operacionalmente. São elas:

- Operações - Responsável pela execução do *The Shift Plan*, tecnologia da informação, gestão da cadeia de suprimentos e qualidade.
- Estratégia e Inovação - Supervisiona o direcionamento da estratégia e do desenvolvimento tecnológico, incluindo o Bell Labs, a linha de negócios de licenciamento de propriedade intelectual e reputação externa da empresa com a responsabilidade de marketing corporativo, comunicação externa e assuntos públicos.
- Vendas - Responsável pelo relacionamento com os clientes desenvolvendo novas oportunidades de negócios.

As funções corporativas são divididas em dois segmentos internos que atendem o Back Office da empresa. São elas:

- Recursos Humanos - Gestão de pessoas, desenvolvimento e engajamento dos funcionários.
- Finanças e Jurídico - responsável por finanças corporativas, governança financeira e de relações com investidores e supervisiona a organização jurídica da empresa, que inclui a gestão de governança corporativa e compliance.

De um modo geral as estruturas internas das Linhas de Negócio são separadas em três subdivisões:

- As unidades de negócio, que possuem a responsabilidade do desenvolvimento dos produtos associado aquela linha de negócio.
- Os centros Regionais de Negócios (RBC) são responsáveis, separadamente, pelas atividades operacionais de cada região do mundo – Américas; Europa, Oriente Médio e África; e Ásia e Oceania, compondo os times de gestão de projetos, serviços profissionais, propostas e pré-vendas.
- As funções centrais, que são responsáveis pelas atividades de *Back Office* da Linha de negócio, como recursos humanos, financeiro, marketing, etc..

### 4.3. Análise da adequação estratégica

Em seguida são apresentados os resultados utilizando a metodologia descrita no Capítulo 3 que evidenciam como todos esses aspectos afetam a indústria de telecomunicações, mais precisamente, o setor de equipamentos de rede e a empresa Alcatel-Lucent em sua atuação no mercado global e sua aplicação de sua nova estratégia.

#### 4.3.1. Passo 1: caracterização da estratégia da Alcatel-Lucent pré e pós *The Shift Plan*

Com base na pesquisa documental, a estratégia da Alcatel-Lucent pode ser identificada, considerando a tipologia de Mintzberg (1998) e os construtos de Fahey & Randall (1998) adotados, como sendo de diferenciação, principalmente por qualidade. Sustenta-se essa caracterização quando a diferenciação estratégica, como a habilidade de executar, é reconhecida pelos seus clientes e pelo mercado.

Conforme as respostas obtidas no levantamento de percepções através dos questionários respondidos, a identificação da estratégia da Alcatel-Lucent, antes da adoção do *The Shift Plan*, apresentou como resposta a quantidade de 35% como de diferenciação por imagem e 29% como diferenciação por qualidade. Esse resultado mostra o problema que a Alcatel-Lucent enfrentava na percepção difusa da estratégia da empresa sobre a ótica dos seus funcionários. Quando questionados sobre a identificação estratégica da empresa após a adoção do *The Shift Plan*, 60% dos respondentes identificaram a diferenciação por qualidade, corroborando com o apresentado no plano oficial da empresa.

Sua estratégia internacional deixou de ser descentralizada, com decisões estratégicas e operacionais estavam sob a responsabilidade de cada unidade de negócio nos diferentes países, para uma estratégia global com o objetivo de competir em mercados-chave no mundo, oferecendo produtos e serviços padronizados através de atividades integradas coordenadas globalmente.

Nos questionários também se pôde perceber a sua clara orientação estratégica focada em produto nos dois momentos, antes e após o *The Shift Plan*. 64% dos respondentes informaram que, antes do *The Shift Plan*, a orientação estratégica da Alcatel-Lucent era focada em seus produtos e 53% informaram o mesmo para após o *The Shift Plan*. Essa percepção apresentada através da pesquisa ratifica a estratégia divulgada pela companhia, pela qual a

Alcatel-Lucent, com a adoção do plano *The Shift Plan*, deixa de ser uma empresa generalista para tornar-se uma empresa especialista nos principais nichos de mercado. Investindo em pesquisa e desenvolvimento de produtos nas suas principais linhas de negócio: Plataformas IP e Roteamento e Transporte IP.

A pesquisa ainda mostra que seu principal *stakeholder* sempre foi o Cliente nos dois momentos, antes e após o *The Shift Plan*, com 69% e 50% de respondentes, respectivamente.

Para a Alcatel-Lucent, à luz do mercado e da escola da configuração de Mintzberg, a chave para a sua administração estratégica é estabelecer mudanças estratégicas adaptáveis, identificando periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar esse processo de ruptura sem destruir a organização.

### **Postura Competitiva:**

Ao comparar a Missão da Alcatel-Lucent pré e pós *The Shift Plan*, conforme descrito abaixo percebe-se claramente uma nova proposta para atuação em mercados específicos, evidenciando a estratégia de inovação que a empresa tem pregado.

- Missão Pré *The Shift Plan*: “Finalidade e caminho para realizar a visão. Usar nosso diferencial para garantir que os nossos clientes prosperem, a nossa empresa cresça e a experiência de comunicação mundial seja enriquecida”
- Missão Pós *The Shift Plan*: “Inventar e construir redes, para que nossos clientes possam explorar todo seu valor no mercado”

A Visão da Alcatel-Lucent Pré *The Shift Plan* e Pós *The Shift Plan*, traduzida de seu site é:

- Visão Pré *The Shift Plan*: “Definição do sucesso futuro. Para enriquecer a vida das pessoas, transformando a maneira como o mundo se comunica”.
- Visão Pós *The Shift Plan*: “Redes são a base de nossas redes mundialmente ultra conectadas. Nós acreditamos que elas precisam ser construídas para atingir o potencial de cada cliente, com flexibilidade, rapidez e confiança”.

A partir do *The Shift Plan* a empresa descreve que sua Missão e sua visão são apoiadas por três pilares: inovação, transformação e crescimento.

Os valores pregados pela Alcatel-Lucent pós *The Shift Plan* são:

- Velocidade: Exigimos VELOCIDADE porque a análise focada, rápida tomada de decisão e execução diligente nos dará a agilidade e flexibilidade de que precisamos para vencer em um mercado dinâmico.
- Simplicidade: Nós nos esforçamos para manter a SIMPLICIDADE, pois precisamos remover complexidade e desafiar práticas existentes que criam resíduos e esforços desnecessários.
- Responsabilidade: Agimos com RESPONSABILIDADE, pois temos que assumir a responsabilidade por nossos objetivos, ações, e suas consequências.
- Confiança: Demonstramos CONFIANÇA, pois acreditamos na competência e integridade de todas as pessoas com quem trabalhamos.

A Alcatel-Lucent reposicionou sua marca afirmando-se especialista em redes IP, acesso banda larga e computação em nuvem.

#### **4.3.2.**

#### **Passo 2: Análise das oportunidades e ameaças dos fatores estruturais no cenário atual**

Inicialmente são identificadas e classificadas as implicações estratégicas, abordando-se os fatores políticos, econômicos, sócio-econômicos e culturais, bem como os atores estratégicos-chave do setor.

Neves (2009) descreveu a indústria das telecomunicações sob a ótica dos fornecedores de equipamentos e serviços, elencando assim seus fatores, atores e papéis mais relevantes para essa indústria. Dessa maneira, tais fatores foram usados como referência, somados a novos fatores e atualizados com o cenário atual.

O Quadro 3 tem por objetivo identificar os fatores macroambientais globais dos atores estratégicos da rede de valor da Alcatel-Lucent, avaliando as oportunidades e ameaças, reais e potenciais, existentes baseado nos construtos Austin (1990),

O Quadro 4 enumera os atores e papéis relevantes à Alcatel-Lucent, avaliando as oportunidades e ameaças, reais e potenciais, existentes baseado nos construtos Porter (1980). As oportunidades e ameaças são qualificadas por cores e letras, onde a letra “R” vermelha corresponde a uma ameaça real, a letra “P” amarela corresponde à uma ameaça em potencial, a letra “R” verde corresponde à uma oportunidade real e a letra “P” verde musgo corresponde à uma oportunidade potencial.

Fatores	Nível Global	Nível Indústria	Oportunidades	Ameaças
<b>Fatores Políticos</b>				
Regime Político	Países do Oriente Médio continuam abalados por tumulto e guerras. Brasil apresenta incertezas com a reeleição da atual presidente e crises de corrupção.		Períodos pós-guerra costumam estimular o investimento em infraestrutura.	Dificuldade de entrar em países em guerra.
Protecionismo	Mercados como o norte americano aplicam o protecionismo. China cada vez mais com uma política liberal em relação ao comércio exterior. Aumento de oferta do setor com a privatização e venda de licenças para tecnologias 4G.	.Acordos entre empresas na proteção de patentes e produtos.	No mercado Norte Americano não há participação de fabricantes chineses.	Mudanças repentinas no governo podem impactar significativamente a atuação da empresas em determinados países como na América do Sul e África.
<b>Fatores Econômicos</b>				
Recursos Naturais	Não é um recurso relevante nesta indústria.	Não é um recurso relevante nesta indústria.	Não é um recurso relevante nesta indústria.	Não é um recurso relevante nesta indústria.
Investimento	Economia americana continua forte e em recuperação. Fim do embargo econômico com Cuba. Brasil apresenta expressivo investimento em infraestrutura para os eventos como Copa do mundo e Olimpíadas, porém com sua economia entrando em recessão técnica Índia à procura de uma nova liderança para mudar as políticas econômicas para atrair investimentos empresariais.	A indústria de telecomunicações demanda investimento constante em P&D. Privatização do setor em determinados países incentiva novos investimentos.	Recuperação constante pós crise norte americana ajuda a impulsionar novos investimentos. Cuba, um país em potencial para novos investimentos no médio prazo. China em constante crescimento. Olimpíadas no Brasil.	Surtos de Ebola impactam o investimento em infraestrutura em países da África. Recessão técnica no Brasil.

Fatores Econômicos (continuação)				
Cenário econômico	<p>Nas Américas a economia americana continua forte e em recuperação, porém o Brasil entrou em recessão técnica em Q3 2014.</p> <p>Na Ásia e Oceania a China tem um crescimento de 7,5% previsto para 2014 e o Japão procura encontrar formas de estimular ainda mais a sua economia em queda.</p> <p>Na Europa e África, os principais países da Europa Ocidental continuam a beira da recessão, a Espanha apresenta moderada recuperação no desemprego, a África do Sul ligeiramente se recuperando de greves com desemprego muito elevado.</p>	<p>A competição diminui o preço dos equipamentos e serviço de telecom.</p>	<p>Nas Américas a economia americana continua forte e em recuperação, porém o Brasil entrou em recessão técnica em Q3 2014.</p> <p>Espanha apresenta moderada recuperação no desemprego, a África do Sul ligeiramente se recuperando de greves com desemprego muito elevado.</p>	<p>Brasil entrou em recessão técnica em Q3 2014.</p> <p>Surtos de Ebola impactam a economia de países da África e importações/exportações.</p>
Tecnologia	<p>Padrões são estabelecidos no nível global garantindo a interoperabilidade dos serviços.</p> <p>Não há previsão de novas rupturas tecnológicas nos serviços de telecomunicação.</p>	<p>O dinamismo do mercado torna o ciclo de vida dos produtos muito rápido.</p> <p>Expansão do conceito de computação na nuvem.</p>	<p>A computação na nuvem expande o mercado para novos clientes diferentes de provedores de serviço de telecomunicações</p>	<p>Tecnologias legadas tem se tornado cada vez menos rentável.</p>
Mão de obra	<p>Especialização da mão de obra com dificuldade em países em desenvolvimento.</p> <p>Fronteiras geográficas tem se tornado cada vez menos relevante.</p>		<p>Rompimento de fronteiras geográficas com o uso de Mão de obra especializa em países com escassez.</p>	<p><i>Turnover</i> de mão de obra especializada.</p>

Fatores Sociais e Culturais				
Social e Cultural	<p>Inclusão digital através das tecnologias de banda larga e telefônica móvel.</p> <p>Cada vez mais cesso dos jovens às tecnologias digitais com a difusão das redes sociais.</p> <p>O surgimento da Internet das Coisas, dando inteligência e autonomia de acesso à eletrodomésticos.</p>	O novo perfil de consumidor demanda maior capacidade das redes de telecomunicações.	<p>Oportunidade de vendas de serviços e produtos de telecomunicações em países em desenvolvimento.</p> <p>Aumento da capacidade das redes de telecomunicações existentes.</p> <p>.</p>	O IDH influencia diretamente a adesão de produtos de telecomunicações.

Quadro 3 - Implicações Estratégicas dos fatores macroambientais externos à Indústria de Equipamentos de redes IP nos diferentes níveis: global, país, indústria/setor.

Fonte: Sites de notícias The Wall Street Journal, New York Times, The Economist, O Globo, Exame, International Union Telecommunication, Teleco. As oportunidades e ameaças são qualificadas por cores e letras, onde a letra "R" vermelha corresponde a uma ameaça real, a letra "P" amarela corresponde à uma ameaça em potencial, a letra "R" verde corresponde à uma oportunidade real e a letra "P" verde musgo corresponde à uma oportunidade potencial

Atores e Papéis	Caracterizações	Oportunidades	Ameaças
<b>Novos Entrantes</b>			
Economia de Escala	Equipamentos de rede são vistos cada vez mais pela indústria como commodities apresentando assim uma redução de custos.		<b>R</b>
Diferenciação	Soluções fim-a-fim já foi um forte diferencial, mas o mercado tem se mostrado cada vez mais especializado em determinados setores.	<b>R</b>	
Propriedade Tecnológica e Know-How	Domínio tecnológico específico	<b>P</b>	
Vantagem de custo por posicionamento Geográfico	Oportunidade nos países em desenvolvimento.	<b>P</b>	
Vantagens de custo por curva de aprendizado.	Não é simples alcançar a maturidade competitiva neste mercado.	<b>R</b>	
Regulamentação governamental	Médio. Alguns países como a China fazem protecionismo.		<b>P</b>
Investimento Inicial	Investimento e risco alto.	<b>R</b>	
Mudança dos consumidores	O custo de mudança por parte dos consumidores é alto.	<b>R</b>	
Canais de distribuição	Parceiros locais permitem um maior atendimento geográfico.	<b>p</b>	
Número de Rivais	Elevado, com aproximadamente 6 grandes <i>Players</i> .		<b>R</b>
Características dos rivais	Bastante competitivos. Os principais rivais atuam globalmente.		<b>R</b>
Velocidade de crescimento da indústria	Crescimento intenso nos mercados de banda-larga e telefonia móvel.	<b>R</b>	
Diferenciação do produto / custos de mudança	Soluções fim-a-fim já foi um forte diferencial, mas o mercado entende infraestrutura de telecomunicações cada vez mais como commodities, desta forma a diferenciação está em novas soluções integradas. O custo de mudança de infraestrutura por parte dos clientes é alto.	<b>P</b>	

Comportamento dos rivais	Diversificação e especialização em nichos de mercado.		P
Intensidade do comprometimento estratégico	Alto.	R	
Intensidade das barreiras de saída	Alto devido ao estabelecimento de contratos e parcerias com clientes.		R
<b>Fornecedores</b>			
Grau de concentração	Moderado.	P	
Substitutos aos insumos	Moderado.	P	
Diferenciação do insumo	Baixa.	R	
Capacidade de integração para frente dos fornecedores	Alta.	R	
<b>Clientes</b>			
Grau de Concentração dos clientes	Médio. Os principais clientes são operadoras que atuam somente dentro de países ou regiões, assim como governo e indústrias.	R	
Participação do produto nos custos dos clientes	Alto. Os clientes costumam estabelecer contratos de operação e manutenção com os fornecedores de equipamentos, o que impacta diretamente nos custos.		R
Intensidade dos lucros	Moderado. O mercado tem se tornado competitivo e o preço por <i>megabit</i> tem caído ano após ano.		R
Importância do produto para a qualidade final do produto/serviço oferecido	Alta. A confiabilidade do produto é essencial para o desempenho da rede do cliente.	R	
Volume de informação detido pelo cliente	Moderado.		P
<b>Substitutos</b>			
Novas alternativas de comunicação	Baixo	R	

Quadro 4 - Atores e Papéis no setor de Fornecedores de Equipamentos de Rede IP, suas caracterizações e as ameaças e oportunidades representadas às empresas.

Fonte: Sites de notícias The Wall Street Journal, New York Times, The Economist, O Globo, Exame, International Union Telecommunication, Teleco. As oportunidades e ameaças são qualificadas por cores e letras, onde a letra "R" vermelha corresponde a uma ameaça real, a letra "P" amarela corresponde à uma ameaça em potencial, a letra "R" verde corresponde à uma oportunidade real e a letra "P" verde musgo corresponde à uma oportunidade potencial

### 4.3.3.

#### **Passo 3: Identificação dos fatores organizacionais da Alcatel-Lucent pré e pós The Shift Plan**

Este ítem responde à identificação dos fatores organizacionais das empresas e de suas implicações estratégicas, no sentido de constituírem forças e fraquezas, reais e potenciais.

Primeiro, foram identificados e classificados os recursos da Alcatel-Lucent e as condições organizacionais, como variáveis independentes principais, de acordo com o modelo GI.

Os resultados desta fase da pesquisa, relativos às implicações das variáveis independentes principais ao constituírem forças e fraquezas, reais ou potenciais, foram alcançados confrontando os atributos desejáveis para cada variável, conforme apresentado no Capítulo 2, com os dados obtidos nas entrevistas complementares e na pesquisa documental aberta. Esses resultados são apresentados no Quadro 5.

As forças e fraquezas são qualificadas por cores, onde a letra “R” vermelha corresponde a uma fraqueza real, a letra “P” amarela corresponde a uma fraqueza em potencial, a letra “R” verde corresponde a uma força real e a letra “P” verde musgo corresponde a uma força potencial.

Categorias de Variáveis	Variáveis	Atributos do modelo	Força	Fraqueza	Caracterização pré The Shift Plan segundo investigação documental e percepção por meio de questionário	Força	Fraqueza	Caracterização pós The Shift Plan segundo investigação documental e percepção por meio de questionário
Organização Hard	Estrutura Organizacional	<b>Atributo necessário:</b> Flexível, linear, com alto grau de descentralização do poder (Nível Local).	P		A ALU tem uma estrutura organizacional matricial com 5 níveis hierárquicos. Os executivos locais reportam-se normalmente a dois chefes, um local e um global com poder de decisão centralizada.	R		ALU manteve sua estrutura organizacional com 5 níveis hierárquicos, porém agora sua estrutura é separada em 4 linhas de negócios e funções transversais, como vendas, financeiro, operações e RH. Poder de decisão moderadamente descentralizada dando mais autonomia para as regiões e para as linhas de negócios.
Organização Hard	Equipes	<b>Atributo Desejável:</b> <i>As equipes são multifuncionais, interfuncionais e com alto grau de motivação e empowerment.</i>	R		Em análise às respostas dos questionários, os times são multifuncionais com times táticos voltados para o atendimento a projetos e times comerciais.	P		Com a proposta de especialização e separação em linhas de negócios, os times e equipes tenderam a ser menos multidisciplinares. As estruturas transversais mantiveram-se multidisciplinares. A motivação é dependente da liderança direta.
Organização Hard	Processos	<b>Atributo Desejável:</b> Os processos são mapeados, documentados, consistentes, adaptáveis às mudanças e com interfuncionalidade organizacional.		P	Processos mapeados e documentados, mas com pouca adaptação a mudanças. Times eram mais multifuncionais com times heterogêneo para atendimento a projetos.	P		Os processos estão ainda em revisão com muitas lacunas. Cada linha de negócio define seus melhores processos e os documentam. As pesquisas mostraram que existe uma maior interfuncionalidade comparado a antes do The Shift, mas internamente nas linhas de negócio.
Organização Hard	Processos	<b>Atributo necessário acrescentado:</b> Cadeia de valor estruturada globalmente com vantagem de economia de escala, transferência de conhecimento e otimização de recurso Lassere (2003)	R		Bell Labs, seu Centro de Pesquisas com filiais espalhadas pelas regionais, fornece o ganho de escala no desenvolvimento dos produtos.	R		ALU fortalece a atuação e imagem do Bell Labs objetivando o ganho de escala no desenvolvimento dos produtos e otimizando a cadeia de suprimentos. A transferência de conhecimento forte com a presença das unidades de negócio dentro de cada linha de negócio.

Categories de Variáveis	Variáveis	Atributos do modelo	Força	Fraqueza	Caracterização pré The Shift Plan segundo investigação documental e percepção por meio de questionário	Força	Fraqueza	Caracterização pós The Shift Plan segundo investigação documental e percepção por meio de questionário
Organização Hard	Sistemas Gerenciais	<b>Atributo Necessário:</b> Os sistemas são integrados por meio de processos interfuncionais da organização, levando-se em conta os interesses dos stakeholders.	R		De acordo com a análise das respostas aos questionários, os sistemas gerenciais são Integrados pelos processos inter-funcionais da organização orientado ao principal stakeholder: o cliente. A ALU possui flexibilidade em atendimento aos seus clientes.	R		Orientação aos stakeholders, que se mantém igual: o cliente. A ALU se mantém flexível do ponto de vista de atendimento ao mercado e os seus clientes.
Organização Hard	Sistema de reconhecimento e recompensas	<b>Atributo Necessário:</b> Sistema de avaliação de desempenho, reconhecimento e premiação dos funcionários integrados com os sistemas gerenciais de medição de desempenho geral da empresa, levando em conta a produtividade e comportamento engajado com os objetivos da empresa.	P		Prêmio Night out Awards que oferece um prêmio em dinheiro em reconhecimento de realizações notórias. Cartões Eletrônicos de agradecimento, que permitem que os funcionários e gerentes demonstrem apreço pelo esforço e apoio de uma forma amigável. Sistemas de bonificação SIP para o time comercial vinculado diretamente às metas de vendas, e o sistema AIP baseado em indicadores de desempenho global pouco acompanhado.	R		Em 2013 foram lançados os Prêmios de Excelência, que permite aos gestores premiar seus funcionários por realizações notáveis. Até 8% dos funcionários são elegíveis para este prêmio com uma média de pagamento equivalente a um mês de salário, e Prêmio CEO anual Recognition Award, que reconhece indivíduos e equipes que fornecem modelos exemplares dos valores corporativos. <sup>1</sup> O The Shift substituiu o AIP pelo ABP, que abrange todos os demais funcionários baseado no resultado individual, resultado da região e resultado da companhia, alinhado com os principais objetivos da companhia.

---

<sup>1</sup> Alcatel-Lucent: Corporate Sustainability Report 2013

Categorias de Variáveis	Variáveis	Atributos do modelo	Força	Fraqueza	Caracterização pré The Shift Plan segundo investigação documental e percepção por meio de questionário	Força	Fraqueza	Caracterização pós The Shift Plan segundo investigação documental e percepção por meio de questionário
Organização Hard	Sistemas Educacionais (Treinamento)	<b>Atributo Necessário:</b> Educação continuada dos funcionários para adquirir as competências necessárias para a melhoria do desempenho, incluindo treinamentos regulares "on the job" nas novas tecnologias e metodologias.	P		A ALU University mantém 22 centros de treinamento em todo o mundo com 430 profissionais que oferecem treinamento. O número de horas anuais dedicadas a treinamento por empregado é constante com a média de 16 horas. <sup>2</sup> De acordo com a análise das respostas aos questionários, o incentivo para o desenvolvimento através de treinamentos internos e externos, no país ou no exterior era moderado.	R		De acordo com a análise das respostas aos questionários o desenvolvimento através de treinamentos se fortaleceu devido a proposta de especialização, mas ainda são questões regionalizadas e dependes da gestão direta. Em 2013, a ALU University adotou o modelo de aprendizagem centrado no trabalhador individual, proporcionando aos alunos uma experiência de aprendizagem imersiva focada em seus objetivos de desenvolvimento profissional. O número de horas médias anuais dedicadas a treinamento por empregado reduziu para 10. <sup>3</sup> Adoção da plataforma My PLE com aprendizagem baseada em uma rede social permitindo que o funcionário gerencie seus próprios programas de aprendizagem. ALU University desempenha um papel fundamental na adoção do The Shift, enriquecendo o conhecimento dos funcionários com habilidades necessárias para executar o plano de maneira oportuna e eficaz. <sup>2</sup>

<sup>2</sup> Alcatel-Lucent: <http://www.alcatel-lucent.com/sustainability/social-indicators>

<sup>3</sup> Alcatel-Lucent: <http://www.alcatel-lucent.com/sustainability/social-indicators>

Categories de Variáveis	Variáveis	Atributos do modelo	Força	Fraqueza	Caracterização pré The Shift Plan segundo investigação documental e percepção por meio de questionário	Força	Fraqueza	Caracterização pós The Shift Plan segundo investigação documental e percepção por meio de questionário
Organização Hard	Sistemas Educacionais (Treinamento)	<b>Atributo Necessário:</b> Educação continuada dos líderes para adquirir as competências necessárias para a melhoria contínua e desempenho.	R		Em 2011 ALU a o programa Lidership Pipeline envolvendo cerca de 1.400 funcionários em todo o mundo com o objetivo de identificar talentos, movimentá-los globalmente e desenvolve-los. <sup>4</sup>		P	ALU University possui formação em todas as competências de liderança. O Lidership Pipeline perdeu força e investimento em algumas regiões.
Organização Hard	Sistemas de medições e desempenhos	<b>Atributo Necessário:</b> Confiável, visível, balanceado, compreensível, consistente e adaptável à mudanças. Integrando todos os subsistemas de medição e alinhados com a estratégia e objetivos administrativos globais.		P	De acordo com a análise das respostas aos questionários, os indicadores de desempenho são pouco abrangentes, consistentes e adaptáveis a fatores externos, e as metas e os objetivos estratégicos são pouco conhecidos dentro da empresa. Os indicadores de desempenho são econômicos, presença no mercado, ambientais e sociais. <sup>5</sup>	P		O The Shift Plan fez uma ampla campanha de divulgação fazendo com que as informações sobre o plano estratégico fossem disseminadas. Os indicadores de desempenho se mantiveram os mesmos.

---

<sup>4</sup> Alcatel-Lucent: Corporate Sustainability Report 2013

<sup>5</sup> Alcatel-Lucent: Corporate Sustainability Report 2013

Categorias de Variáveis	Variáveis	Atributos do modelo	Caracterização pré The Shift Plan segundo investigação documental e percepção por meio de questionário		Caracterização pós The Shift Plan segundo investigação documental e percepção por meio de questionário		
			Força	Fraqueza	Força	Fraqueza	
Organização Soft	Cultura Organizacional	<b>Atributo Necessário:</b> Cultura de melhoria contínua de resultado orientado ao cliente, assim como a outros stakeholders. Preocupação com qualidade de vida, ambiente e ética.	R		R		Continuidade na redução na taxa de acidentes de trabalho com Princípios de Segurança tolerância zero, que se estendem não só para os funcionários, mas também aos subcontratados. A violação das normas de segurança pode ser considerado uma quebra de contrato com a Alcatel-Lucent.
Organização Soft	Cultura Organizacional	<b>Atributo Desejável Acrescentado:</b> Cultura de gerenciamento participativo.		R	P		The Shift Plan anunciou a redução de 10.000 funcionários de seu quadro e a contratação de 3.700 novos funcionários com o objetivo de oxigenar a companhia com novas formas de pensar. <sup>6</sup> Revisão dos Valores da empresa.

---

<sup>6</sup> New York Times: Alcatel-Lucent Gives Details on Plan to Cut 10,000 Jobs

Categorias de Variáveis	Variáveis	Atributos do modelo	Força	Fraqueza	Caracterização pré The Shift Plan segundo investigação documental e percepção por meio de questionário	Força	Fraqueza	Caracterização pós The Shift Plan segundo investigação documental e percepção por meio de questionário
Organização Soft	Cultura Organizacional	<b>Atributo necessário acrescentado:</b> Cultura da organização favorável a inovação e criatividade, flexível e aberta a mudanças e atenta as diferenças de culturais globais.	P		Diálogo aberto através de ferramentas de inovação para compartilhar conhecimento. O portal Engage permite que todos os funcionários compartilhem, colaborem e troquem as melhores práticas sobre conhecimentos e talentos de cada um.	P		Voltada para a diversidade e capacitação. Prezando por um ambiente estimulante de aprendizagem contínua. Diálogo aberto através de ferramentas de inovação para compartilhar conhecimento. O portal Engage permite que todos os funcionários compartilhem, colaborem e troquem as melhores práticas sobre conhecimentos e talentos de cada um.
Organização Soft	Liderança	<b>Atributo Necessário:</b> Comprometimento: Visível por parte da liderança com a estratégia da empresa, alocando os recursos necessários ao atendimento dos objetivos estratégicos (tempo, dinheiro, pessoas).		P	De acordo com a análise das respostas aos questionários, os investimentos e alocações dos recursos para o correto atendimento dos objetivos é mediano, além do fraco alinhamento da estratégia dos líderes com seus subordinados.	P		The Shift enfatiza a necessidade de um líder capaz de criar um time de alto desempenho. Através da pesquisa é possível notar um maior engajamento dos líderes na comunicação com os subordinados. Durante a adoção do The Shift, foram enviados mensalmente pelos líderes globais e-mails internos a respeito da estratégia e suas etapas.
Organização Soft	Liderança	<b>Atributo desejável acrescentado:</b> Provê senso de visão, engajado em idealismo e provê estímulo e inspiração;		P	A liderança executiva é alinhada com a estratégia da empresa, mas o processo ainda se perde na conexão da estratégia com os baixos níveis gerenciais. Alta dependência da pro-atividade do líder em se orientar quanto à estratégia. Cada liderança dentro da estrutura possui sua própria característica, porém existem sub-culturas autocráticas.	P		Através da pesquisa pode-se notar uma alteração comportamental 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.

Categorias de Variáveis	Variáveis	Atributos do modelo	Força	Fraqueza	Caracterização pré The Shift Plan segundo investigação documental e percepção por meio de questionário	Força	Fraqueza	Caracterização pós The Shift Plan segundo investigação documental e percepção por meio de questionário
Organização Soft	Comunicação	<b>Atributo necessário:</b> Extensiva comunicação entre as diversas funções, favorecendo o mecanismo de feedback sobre o alcance dos objetivos estratégicos e sobre as medições de desempenho.		<b>P</b>	A comunicação informal na ALU é ampla e interfuncional. Através da pesquisa podemos notar que a divulgação dos resultados e comunicações entre os líderes e os seus funcionários ocorre, mas sem constância.	<b>P</b>		A comunicação é extensiva com acompanhamento dos resultados semestralmente através de apresentações online no nível regional e global. Comunicação constante a respeito do planejamento estratégico com apresentações presenciais nos escritórios da ALU, além de uma ampla divulgação através da intranet. Inexistência de uma ferramenta oficial de feedback, fazendo com que dependa do gestor direto.
Organização Soft	Comunicação	<b>Atributo desejável acrescentado:</b> Comunicação deve ser global com atenção a cultura de cada país.	<b>R</b>		Processo de comunicação global para divulgação de mudanças estratégicas, processos e liderança.  Existência de um portal de comunicação interno global e também regionalizado para todos os países com notícias e informações relevantes sobre cada região na língua nativa.	<b>R</b>		Processo de comunicação global para divulgação de mudanças estratégicas, processos e liderança.  Existência de um portal de comunicação interno global e também regionalizado para todos os países com notícias e informações relevantes sobre cada região na língua nativa.

Categorias de Variáveis	Variáveis	Atributos do modelo	Força	Fraqueza	Caracterização pré The Shift Plan segundo investigação documental e percepção por meio de questionário	Força	Fraqueza	Caracterização pós The Shift Plan segundo investigação documental e percepção por meio de questionário
Tecnologia Hard	Tecnologia da Informação	<p><b>Atributo Necessário:</b> Compreensiva, integrada, sistemas de informação "real-time" (hardware e software), com acesso amplo a todos os níveis decisórios</p>		P	<p>ALU possui um contrato global com a HP para as questões de tecnologia da Informação.<sup>7</sup> É possível perceber através da pesquisa uma lacuna em relação aos sistemas integrados de gestão de negócio focado no monitoramento de processos e de controle interno. Assim como um resultado insatisfatório em relação a solução de TI voltada a coletar, registrar e lidar com o feedback e reclamações dos clientes. OS investimentos em sistemas de segurança para proteger o conhecimento interno são satisfatórios.</p>	P		<p>No início do ano de 2014 a ALU anunciou o estabelecimento de seu contrato global com a Accenture para a terceirização das funções de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Finanças: para fornecer um maior serviço simplificado e padronizado para os funcionários juntamente com algumas terceirizações de função, além da reestruturação dos sistemas de Informação financeiro.</li> <li>•Recursos Humanos: terceirizar atividades para criar um centro de entrega global apoiando todos os funcionários e gerentes.</li> <li>•Tecnologia da Informação: Integração de sistemas e desenvolvimento de ferramentas para a gestão de projetos.</li> </ul> <p>O contrato global com a HP para as questões relacionadas a estações de trabalho e suporte ao usuário final continua.</p>

<sup>7</sup> Alcatel-Lucent: <http://www3.alcatel-lucent.com/partners/hp/alliance.html>

Categorias de Variáveis	Variáveis	Atributos do modelo	Força	Fraqueza	Caracterização pré The Shift Plan segundo investigação documental e percepção por meio de questionário	Força	Fraqueza	Caracterização pós The Shift Plan segundo investigação documental e percepção por meio de questionário
Tecnologia Soft	Inovação	<p><b>Atributo necessário:</b> Programas e incentivos para desenvolver novos produtos e soluções.</p> <p><b>Atributo desejável acrescentado:</b> Treinamento e estrutura para o gerenciamento do conhecimento explícito e tácito através das unidades globais.</p>	R	I	<p>O conceito de inovação sempre foi um dos pilares da ALU, principalmente pelo seu laboratório de pesquisa, o Bell Labs. Em 2011 o Bell Labs em parceria com a Universidade de Melbourne lançou o Centro de Energia Eficiente de Telecomunicações (CEET), um dos maiores esforços de pesquisa verde das telecomunicações no mundo dedicado à reduzir o impacto das telecomunicações no meio ambiente.</p> <p>Programa interno de novas ideias de produtos e serviços com o objetivo de estimular a criatividade dos funcionários através de premiações.</p>	R	I	<p>ALU lançou o seu spin-out Nuage Networks última e, 2014 criando uma visão fim-a-fim para a virtualização de redes que abrangem s centros de processamento de dados. O Nuage abriu caminho para as melhores práticas sobre como um fornecedor de redes de telecomunicações deve entrar no mercado de computação em nuvem.</p> <p>O Nuage foi criado em uma estrutura separada com um time e um prédio fisicamente independentes com o objetivo de entrar no mercado de computação em nuvem com uma estratégia própria.</p> <p>Em 2014 o Bell Labs estabeleceu um 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.</p> <p>Em análise aos resultados dos questionários é possível perceber que não há muita diferença de opinião sobre o posicionamento da ALU em relação à questão de inovação. A Inovação sempre foi um conceito amadurecido.</p>

Categorias de Variáveis	Variáveis	Atributos do modelo	Caracterização pré The Shift Plan segundo investigação documental e percepção por meio de questionário		Caracterização pós The Shift Plan segundo investigação documental e percepção por meio de questionário	
			Força	Fraqueza	Força	Fraqueza
Pessoas	Talentos e Competências	<b>Atributo necessário:</b> Experiências, habilidades e conhecimentos para a realização das rotinas operacionais, além de potencial para a aquisição de competências necessárias ao desenvolvimento de novas práticas e metodologias, objetivando o aprimoramento dos processos e do desenvolvimento de novos produtos e soluções.	P	No final de 2011 a ALU elaborou um plano de ação global que atribuiu a responsabilidade pela diversidade de gênero no âmbito organizacional e em cada país, realizado em cinco áreas de foco: Sensibilização, Leadership Pipeline, Staffing/recrutamento, Equilíbrio no trabalho/vida pessoal, igualdade salarial para os mesmos trabalhos. Através dos questionários percebemos que ações de Pesquisa de Satisfação interna não são muito frequentes, além de serem pouco reconhecidas pelos funcionários como um sistema de confiança para receber o seu feedback.	P	Em 2013 continuou-se o trabalho sobre a diversidade de gênero abordando mais de 400 gestores e líderes para ajudá-los a entender por que a diversidade é importante para os negócios da Alcatel-Lucent, visando aproveitar melhor os talentos existentes e melhorar o desempenho organizacional. O The Shift visa a redução de 10.000 funcionários e a contratação de 3.700 novos, onde em relatório anual a empresa considera um risco a perda de talentos importantes devido a esse anúncio. <sup>8</sup>

<sup>8</sup> Alcatel-Lucent: Formulário 20-F do relatório anual financeiro de 2013

Categorias de Variáveis	Variáveis	Atributos do modelo	Força	Fraqueza	Caracterização pré The Shift Plan segundo investigação documental e percepção por meio de questionário	Força	Fraqueza	Caracterização pós The Shift Plan segundo investigação documental e percepção por meio de questionário
Financeiros	Geração potencial para faturamento	<b>Atributo Necessário Acrescentado:</b> Investimento em projetos de P&D, capacitação de mão de obra e na implantação de laboratórios de P&D.	R		Investimento ano a ano de 16% da receita bruta adquirida. Bell Labs é uma das principais instituições de pesquisa do mundo pioneira no desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação há mais de 80 anos, com sede em Murray Hill, New Jersey, e filiais na Europa, Ásia e Américas. <sup>9</sup>	R		O Investimento se mantém constante, com 16% da receita bruta.[2] A Universidade mantém 22 centros de treinamento com 430 profissionais que oferecem treinamento. Alcatel-Lucent University entregou um total de 1,4 milhões de horas de formação (43% para os clientes e 57% internos) em 161 países.[3]
Financeiros	Geração de caixa livre	<b>Atributo Necessário:</b> Alta capacidade de geração de caixa livre, garantindo retorno aos acionistas e financiando crescimento de longo prazo com capital próprio.		R	O fluxo de caixa livre se manteve sempre negativo com decaimento ano após ano, chegando a um déficit de 808 milhões de Euros em 2010 e a um déficit de 685 milhões de Euros em 2012. Seu endividamento era de 3,73 Bilhões de Euros no final de 2012.		P	Comprando os resultados do Q3/14 com Q3/13 é possível notar uma redução no déficit do Fluxo de Caixa Livre.[1] O Endividamento da empresa subiu para 4,7 bilhões de Euros, alcançando um valor maior do que o caixa da empresa, evidenciando um risco.[2]

<sup>9</sup> Alcatel-Lucent: Formulário 20-F do relatório anual financeiro de 2013

Categorias de Variáveis	Variáveis	Atributos do modelo	Força	Fraqueza	Caracterização pré The Shift Plan segundo investigação documental e percepção por meio de questionário	Força	Fraqueza	Caracterização pós The Shift Plan segundo investigação documental e percepção por meio de questionário
Desempenho	Dimensões Quantitativas	<p><b>Atributo Necessário:</b> Financeiras: alto retorno para o acionista, rentabilidade acima da média da indústria.</p>		R	<p>ALU ocupava o 3º lugar em marketshare global no período de 2007 a 2008, com 26 bilhões de dólares de receita bruta em 2007, caindo para 4º lugar em 2009 empatando com o 5º lugar (NSN) em 2012, com 19 bilhões de dólares em 2012.[3]</p> <p>De 2007 até 2012 o Lucro Líquido da Alcatel-Lucent somente foi positivo em 2010, apresentando 0,7 Bilhões de Dólares. Em 2012 o seu Lucro Líquido voltou a apresentar um déficit de 2,1 bilhões de dólares.</p>		R	<p>ALU mantém-se no 4º lugar com 12% do marketshare, atrás da Huawei, Ericsson e Cisco, com 19,9 bilhões de dólares de receita em 2013.</p> <p>No final do ano de 2013 o lucro líquido apresentou uma redução no déficit para 1,3 bilhões de dólares.</p>

Categorias de Variáveis	Variáveis	Atributos do modelo	Força	Fraqueza	Caracterização pré The Shift Plan segundo investigação documental e percepção por meio de questionário	Força	Fraqueza	Caracterização pós The Shift Plan segundo investigação documental e percepção por meio de questionário
Desempenho	Dimensões Qualitativas	<b>Atributo Necessário:</b> Alto índice de satisfação dos stakeholders (clientes, fornecedores, acionistas e comunidade).	P		Em 2010, a Fundação Alcatel-Lucent apoiou 45 programas em 23 países, beneficiando mais de 40 mil jovens. Na Fundação Aegis, cerca de 7.500 funcionários da ALU doou aproximadamente 46 mil horas de seu tempo para contribuir com mais de 200 projetos sociais em 40 países.	P		ALU foi classificada em 4 dos 17 concorrentes em seu Índice de Fidelidade do Cliente (CLI) através de uma pesquisa de satisfação envolvendo 192 contas de clientes em todo o mundo em 2013. A Alcatel-Lucent Foundation apoiou atividades de filantropia nas comunidades locais envolvendo 4.900 empregados com 34.500 horas de dedicação.
Desempenho	Dimensões Qualitativas	<b>Atributo Desejável Acrescentado:</b> Reconhecimento Global da Marca.	R		ALU possui 12 Prêmios Nobel, 12 medalhas de Tecnologia e Inovação, 23 Medalhas de Honra do IEEE, 1 Emmy, 1 Grammy; 1 Academy Award, <sup>10</sup> O valor intangível da marca em 2010 é de 4,37 Bilhões de Euros.	P		ALU renovou e fortaleceu sua identidade visual com um relançamento de sua marca através de um EBOOK de divulgação interna. Seu Goodwill vem perdendo o seu valor intangível ano após ano, caindo para 3,16 bilhões de Euros em 2013. EM 2013 a ALU foi nomeada pelo segundo ano consecutivo líder do índice Dow Jones de sustentabilidade (DJSI) para a indústria de equipamentos e tecnologia.

<sup>10</sup> Alcatel-Lucent: Bell-Labs Awards – <http://www.alcatel-lucent.com/bell-labs/awards>

Categorias de Variáveis	Variáveis	Atributos do modelo	Força	Fraqueza	Caracterização pré The Shift Plan segundo investigação documental e percepção por meio de questionário	Força	Fraqueza	Caracterização pós The Shift Plan segundo investigação documental e percepção por meio de questionário
Desempenho	Dimensões Qualitativas	<b>Atributo Desejável Acrescentado:</b> Reputação quanto à ética nos negócios e à responsabilidade social.		<b>P</b>	11Após o incidente envolvendo o ex-presidente Miguel Angel Rodriguez na Costa Rica que, através de suborno, possibilitou que a Alcatel-Lucent fechasse novos contratos no país, a ALU criou o Programa tolerância zero, revisado regularmente nos mais altos níveis do grupo, focado em eliminar o uso de agentes de vendas e consultores baseado em risco de corrupção O estado deste programa é revisado regularmente.	<b>P</b>		96% dos funcionários participam semestralmente de treinamentos internos de Código de Conduta, disponível em 22 línguas. Continuidade na melhoria da campanha de comunicação para promover a ética empresarial exemplar através de reuniões, vídeos, blogs, histórias de funcionários e mensagens de gestão para ressaltar a importância da criação e manutenção de uma cultura corporativa de integridade.
Desempenho	Dimensões Qualitativas	<b>Atributo Desejável Acrescentado:</b> <i>Atendimento às questões ambientais.</i>	<b>R</b>		O consórcio de pesquisa global GreenTouch iniciado pelo centro de pesquisa Bell Labs em janeiro de 2010 tem como meta fazer das redes de comunicações 1.000 vezes mais eficientes relacionado ao consumo de energia, reduzindo assim drasticamente o impacto ambiental. Redução da emissão de carbono.	<b>R</b>		Mais de 50 cientistas do Bell Labs, pesquisadores e engenheiros de todo o mundo trabalham em projetos de pesquisa verde, colaborando com mais de 50 outras empresas, institutos de pesquisa e universidades no consórcio GreenTouch e em bases bilaterais. Aproximadamente 10% das patentes do Bell Labs são dedicadas às inovações relacionadas com a energia verde.

Quadro 5 - Atributos necessários/ desejáveis para cada variável principal independente, para a gestão estratégica

Fonte: Modelo GI baseado em Macedo-Soares (2000). Obs.: Em negrito, foram destacados os atributos desejáveis para os Vendors pertencentes ao setor de telecomunicações móveis, mas não necessariamente específicos ao caso deste setor, adicionados em relação ao Modelo GI. As forças e fraquezas são qualificadas por cores, onde a letra "R" vermelha corresponde a uma fraqueza real, a letra "P" amarela corresponde a uma fraqueza em potencial, a letra "R" verde corresponde a uma força real e a letra "P" verde musgo corresponde a uma força potencial.

<sup>11</sup> The Wall Street Journal: Former Costa Rican President Sentenced To Prison Over Alcatel Bribery

#### 4.3.4.

#### **Passo 4: Desempenho da Alcatel-Lucent Pré e Pós *The Shift Plan***

O desempenho da Alcatel-Lucent foi analisado segundo a relação de indicadores construídos a partir do modelo de Macedo-Soares (2001). Essa relação é composta por variáveis quantitativas e objetivas, como os indicadores financeiros, a satisfação dos clientes e o reconhecimento de marca.

O demonstrativo de resultado da Alcatel-Lucent a partir de 2007, ano da fusão da francesa Alcatel com a americana Lucent. O período do estudo compreende o primeiro ano da fusão, o que pode impactar análises históricas de resultado.

Na Figura 11 e Quadro 6, no período de 2007 até 2009, podemos perceber uma redução na receita até por consequência da crise global com redução nos investimentos no mercado norte americano, redução de investimento em 3G na China além de problemas na cadeia de suprimentos. Em 2009 a Alcatel-Lucent já lançava uma proposta de transformação IP e planejava um forte crescimento em internet móvel na América do Norte para os próximos anos.

Em 2010 a Alcatel-Lucent se recupera com um último trimestre alcançando uma forte receita devido ao fechamento de grandes contratos com as principais operadoras de telecomunicações no mundo, principalmente nos EUA, além de contratos de acessos de banda larga e redes ópticas.

Apesar da euforia de 2010 com a recuperação na receita bruta, os anos seguintes mostraram-se mais amargos, mesmo em 2011 apresentando um lucro líquido positivo. Em 2012 a Alcatel-Lucent lança o *Performance Program* que visava melhorar a margem operacional salvando custos e melhorando o seu fluxo de caixa livre. Não obstante, com o segundo declínio nas receitas, em 2013 o então CEO Verwaayen anunciou no início de fevereiro que não tentaria a reeleição ao cargo que ocupava desde 2008. Michel Combes então assume como Diretor-executivo em 1º de Abril de 2013, lançando em junho de 2013 o *The Shift Plan*.

## PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1312713/CA

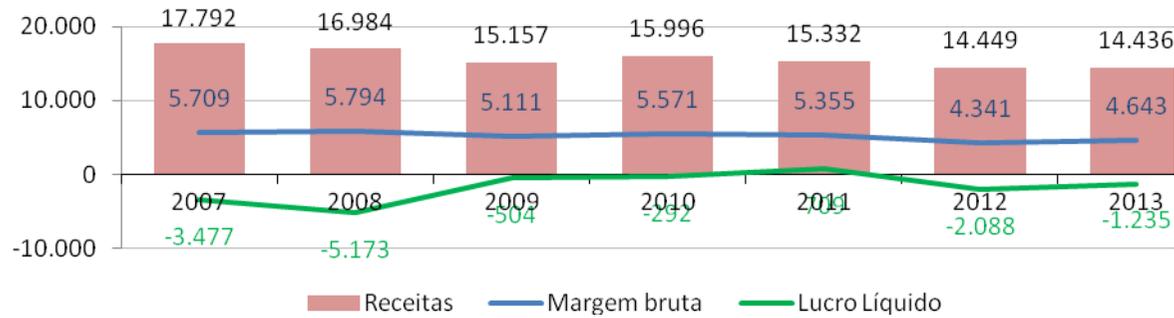


Figura 11 – Gráfico Evolutivo das Receitas, Margem bruta e Lucro Líquido da Alcatel-Lucent no período de 2007 até 2013.  
Fonte: Relatórios financeiros anuais Alcatel-Lucent de 2007 até 2013.

	2013	%	2012	%	2011	%	2010	%	2009	%	2008	%	2007	%
<b>Sales Receitas</b>	<b>14.436</b>		<b>14.449</b>		<b>15.332</b>		<b>15.996</b>		<b>15.157</b>		<b>16.984</b>		<b>17.792</b>	
Gasto com vendas	(9.793)	68%	(10.108)	70%	(9.977)	65%	(10.425)	65%	(10.046)	66%	(11.190)	66%	(12.083)	68%
<b>Margem bruta</b>	<b>4.643</b>		<b>4.341</b>		<b>5.355</b>		<b>5.571</b>		<b>5.111</b>		<b>5.794</b>		<b>5.709</b>	
Despesas administrativas	(2.065)	14%	(2.390)	17%	(2.641)	17%	(2.907)	18%	(2.913)	19%	(3.093)	18%	(3.462)	19%
P&D	(2.374)	16%	(2.444)	17%	(2.467)	16%	(2.662)	17%	(2.523)	17%	(2.757)	16%	(2.954)	17%
Custos de reestruturação, litígios, ganhos/ perdas na alienação de entidades consolidadas, impairment de ativos, aposentadoria e alterações no plano de benefícios	(1.653)	11%	(1.836)	13%	(580)	4%	(245)	2%	(371)	2%	(4.997)	29%	(3.064)	17%
<b>EBT</b>	<b>(1.449)</b>		<b>(2.329)</b>		<b>(333)</b>		<b>(243)</b>		<b>(696)</b>		<b>(5.053)</b>		<b>(3.771)</b>	
Impostos	171	2%	(425)	3%	628	4%	(37)	0%	60	0%	(153)	(1%)	(316)	(2%)
Lucros com operações descontinuadas	(16)	0%	666	(5%)	414	3%	(12)	0%	132	1%	33	0%	610	3%
<b>Lucro Líquido</b>	<b>(1.294)</b>		<b>(2.088)</b>		<b>709</b>		<b>(292)</b>		<b>(504)</b>		<b>(5.173)</b>		<b>(3.477)</b>	

Quadro 6 - Demonstrativo dos Resultados da Alcatel-Lucent no período de 2007 até 2013.  
Fonte: Relatórios financeiros anuais Alcatel-Lucent de 2007 a 2013.

Durante todo o período analisado é possível perceber a importância dos Estados Unidos da América nos resultados da Alcatel-Lucent, conforme o gráfico descrito nas Figuras 12 e 13 e nos Gráficos 7 e 8. Mesmo nos períodos de declínio de receita bruta, a receita originada dos EUA apresenta evolução ano após ano. Esse fato se deve aos grandes contratos com as grandes operadoras norte-americanas.

As demais regiões acompanham o declínio de receita proporcional à receita bruta.

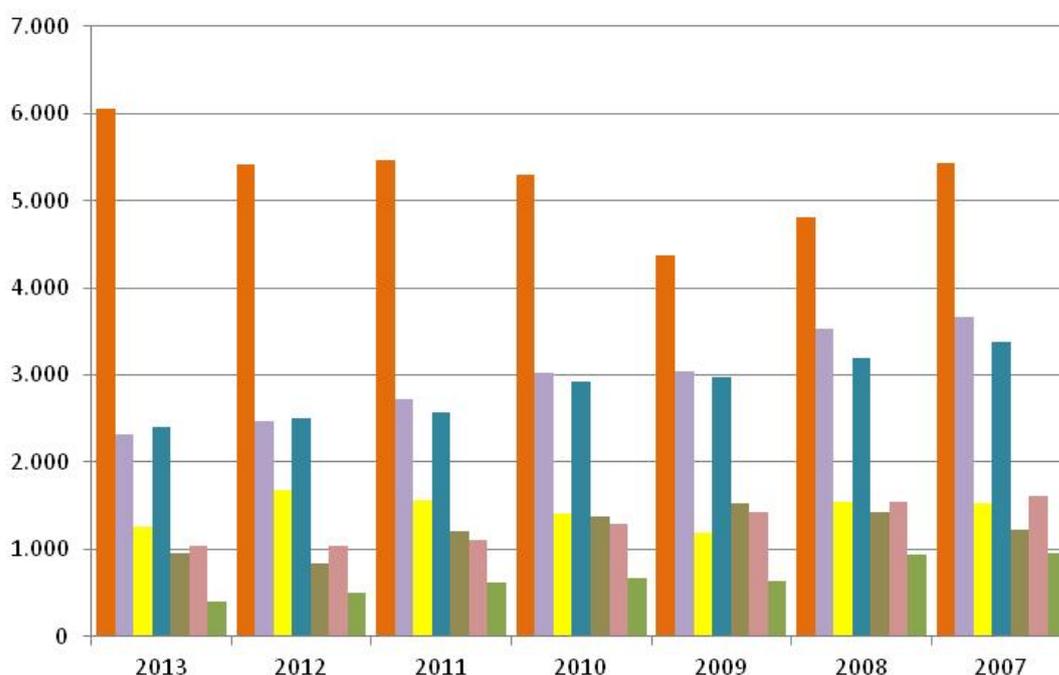


Figura 12 - Gráfico com a distribuição da receita da Alcatel-Lucent por região no período de 2007 a 2013.

Fonte: Relatórios anuais Alcatel-Lucent.

	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
<b>Receita Global</b>	<b>14.436</b>	<b>14.449</b>	<b>15.264</b>	<b>15.996</b>	<b>15.157</b>	<b>16.984</b>	<b>17.792</b>
Resto da Europa	396	496	616	673	631	944	954
Resto do Mundo	1.045	1.045	1.101	1.292	1.422	1.542	1.604
França	950	836	1.211	1.376	1.533	1.419	1.219
Ásia	2.408	2.509	2.575	2.928	2.978	3.192	3.386
Américas (sem EUA)	1.259	1.682	1.563	1.404	1.185	1.538	1.534
Europa Ocidental	2.326	2.475	2.728	3.032	3.039	3.537	3.657
<b>EUA</b>	<b>6.052</b>	<b>5.406</b>	<b>5.470</b>	<b>5.291</b>	<b>4.369</b>	<b>4.812</b>	<b>5.438</b>

Quadro 7 - Distribuição da receita da Alcatel-Lucent por região no período de 2007 a 2013.

Fonte: Relatórios anuais Alcatel-Lucent.

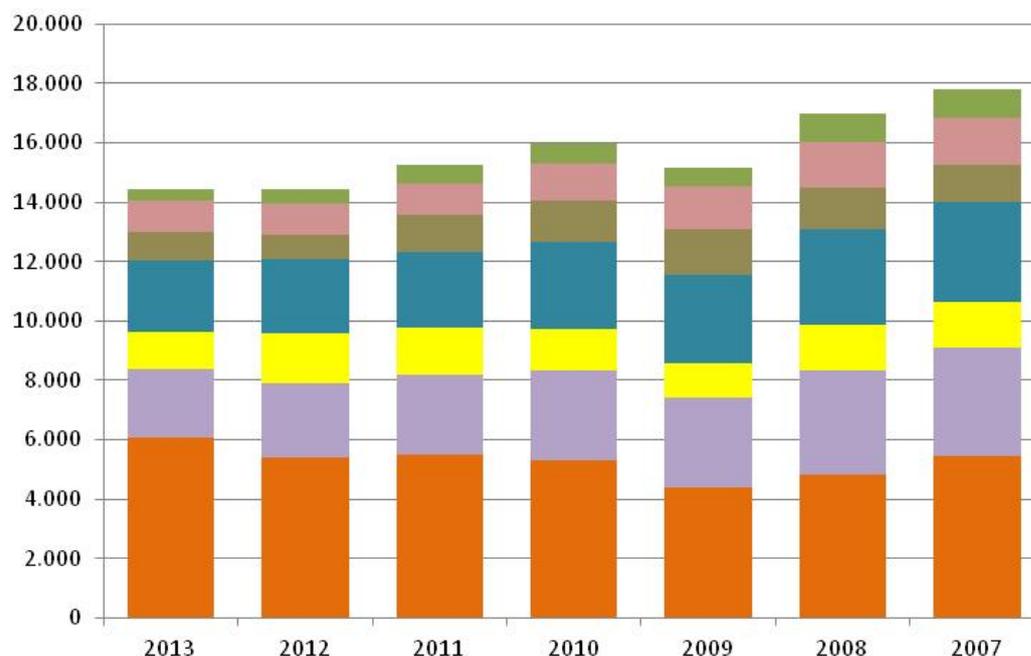


Figura 13 - Gráfico com a contribuição da receita da Alcatel-Lucent por região no período de 2007 a 2013.

Fonte: Relatórios anuais Alcatel-Lucent.

	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
<b>Receita Global</b>	<b>100%</b>						
Resto da Europa	2,7%	3,4%	4,0%	4,2%	4,2%	5,6%	5,4%
Resto do Mundo	7,2%	7,2%	7,2%	8,1%	9,4%	9,1%	9,0%
França	6,6%	5,8%	7,9%	8,6%	10,1%	8,4%	6,9%
Ásia	16,7%	17,4%	16,9%	18,3%	19,6%	18,8%	19,0%
Americas (sem EUA)	8,7%	11,6%	10,2%	8,8%	7,8%	9,1%	8,6%
Europa Ocidental	16,1%	17,1%	17,9%	19,0%	20,1%	20,8%	20,6%
EUA	41,9%	37,4%	35,8%	33,1%	28,8%	28,3%	30,6%

Quadro 8 - Contribuição da receita da Alcatel-Lucent por região no período de 2007 a 2013.

Fonte: Relatórios anuais Alcatel-Lucent.

Em relação ao posicionamento de mercado, segundo os dados apresentados no site da Teleco ([www.teleco.com.br](http://www.teleco.com.br)), a Alcatel-Lucent ocupava o terceiro lugar no ano de 2007, tendo passado a Ericsson, mas no decorrer dos anos a Alcatel-Lucent perdeu posição estando em 2013 em quarto lugar.

Ranking, quando se exclui o segmento de telefones celulares da análise.

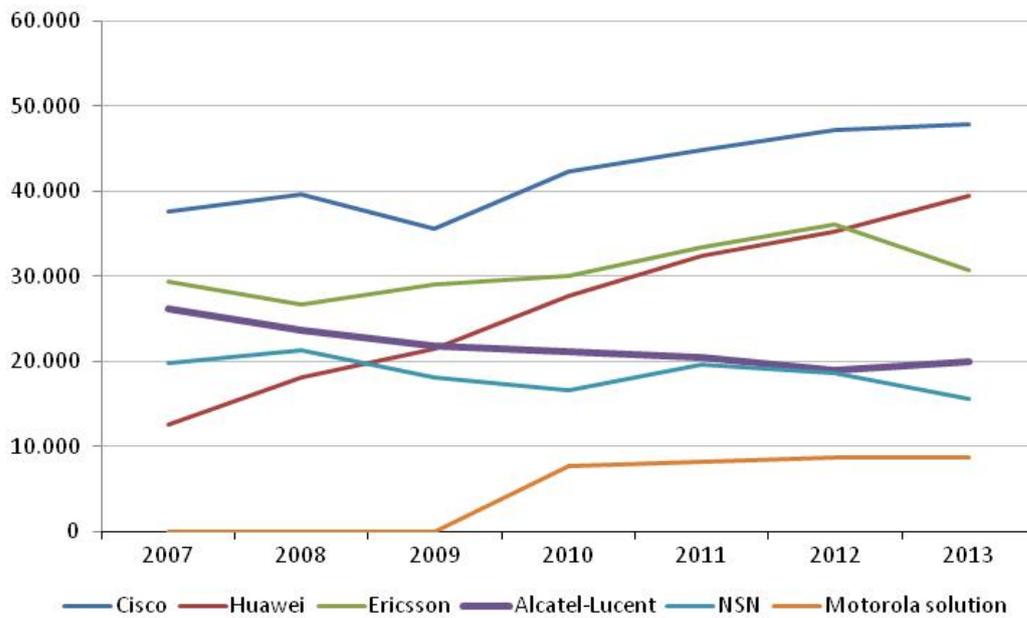


Figura 14 - Gráfico comparativo entre as receitas, em milhões de dólares, dos 6 principais fabricantes do setor de telecomunicações no mundo no período de 2007 a 2013.  
Fonte: www.teleco.com.br.

Quando se analisa o desempenho da Alcatel-Lucent por segmentos de mercado dentro do setor de telecomunicações, a empresa possui uma maior fatia do mercado nos segmentos de acesso banda larga com aproximadamente 50% do *marketshare* no primeiro trimestre de 2014, além de liderar também os segmentos de CDMA e microondas nos Estados Unidos.