



# Enxuta, a Alcatel-Lucent busca novos mercados.

**A Alcatel-Lucent começou a se reorganizar em 2007**, logo depois da fusão que criou a empresa. Jonio Foigel, o presidente, diz que toda fusão leva no mínimo dois anos. É preciso mudar a organização da nova empresa, integrar as tecnologias, dar suporte aos clientes que compraram de uma e de outra empresa.

O mais complicado, diz Jonio, é a fusão cultural: criar uma cultura só a partir de duas culturas diferentes. No caso da Alcatel-Lucent, havia a Lucent, americana, que operava de acordo com as regras do mercado americano e vendia para clientes americanos; e a Alcatel, europeia, mais acostumada a exportar. Foi mais difícil conciliar as culturas nos países onde as filiais das duas empresas eram do mesmo tamanho. No Brasil, diz Jonio, foi mais fácil: a Alcatel era muito maior do que a Lucent. “Nesse caso, a cultura da empresa maior se impõe.” Essa fusão cultural só está terminando agora. Mas a primeira etapa da fusão, que envolve a organização da empresa, já estava pronta em 2008. E isso foi importante para a Alcatel-Lucent passar pela crise.

No final de 2008 os negócios iam bem. As operadoras, principais clientes da Alcatel-Lucent, vinham investindo bastante. Quando chegou outubro e muitas empresas já sentiam a crise, as operadoras não pararam de investir. Mas Jonio sabia que a crise ia chegar à Alcatel-Lucent. As operadoras norte-americanas sentiam a crise fazia algum tempo e a Alcatel-Lucent nos Estados Unidos já sofria com isso. “Eu tinha o exemplo da nossa maior filial no mundo”, diz Jonio. “E sabia que o mesmo aconteceria aqui, mais cedo ou mais tarde.” No final de 2008, ele fez uma reunião com os diretores

da empresa para mostrar que 2009 não ia ser tão bom. “Estava claro que não ia.”

No começo de 2009, as empresas pararam de investir. Estavam preocupadas com a crise, não sabiam o que ia acontecer. A receita das operadoras caiu e elas também cortaram investimentos. A Oi comprou a Brasil Telecom e fez o que uma empresa faz quando compra outra: parou tudo para entender a empresa comprada. “O mesmo processo pelo qual nós passamos, eles passaram”, diz Jonio. A Brasil Telecom era um grande cliente da Alcatel-Lucent e parou de comprar de repente. Com tudo isso, as vendas da empresa caíram.

Jonio chegou à Alcatel em 2000 e viu todas as oscilações do mercado de telecom desde então: o final dos grandes investimentos depois da privatização das telecomunicações, o lançamento de novas redes de telefonia celular, banda larga, 3G. “É um mercado cíclico”, ele diz. “Sempre depois de uma grande euforia vem uma retração.” Há cinco anos, com a chegada dos fabricantes chineses, começou a briga por preços. Os produtos que ele vendia para as operadoras passaram a ser apenas mercadorias. Em 2009, veio a retração da economia. O mercado encolheu, a concorrência se acirrou, e a Alcatel-Lucent precisava se adaptar.

Já que as operadoras não estavam comprando, Jonio procurou outros mercados. Passou a tentar vender produtos como centrais telefônicas para outras empresas que não as operadoras. Além dos produtos, procurou oferecer serviços aos clientes, como suporte à operação, segurança de rede e centrais de atendimento. Ele também precisou cortar despesas e demitir pessoas.

	Empresa	Pontuação	Crescimento Receita Líquida (%)	Rent. s/vendas (%)	Rent. s/ patrimônio (%)	Liquidez corrente	Endiv. sobre ativo (%)	
	ALCATEL-LUCENT	1.425,60	40,49	3,70	44,83	1,31	0,00	



## Jonio Foigel

presidente

O processo de fusão ajudou a preparar a empresa.

Não foi muito, ele diz: com a fusão das duas empresas, as despesas já estavam baixas e não havia excesso de funcionários. Ele já tinha fechado as unidades que precisava fechar, muita gente já tinha saído da empresa. Para ficar com os 2 mil funcionários atuais, Jonio demitiu menos de 5% dos antigos funcionários.

A fusão, que ajudou ao deixar a empresa enxuta, também atrapalhou quando ainda estava acontecendo. Na licitação da 3G, por exemplo, a Alcatel-Lucent tinha três tecnologias de 3G diferentes: uma da Alcatel, uma da Lucent e uma de uma parte da Nortel que a empresa tinha comprado. Quando as operadoras começaram a comprar equipamentos para 3G, a Alcatel-Lucent não vendeu nada para elas. Não tinha o que vender. “Quando você tem três, não tem nenhuma.” Agora Jonio vende equipamentos que dão suporte aos serviços 3G, mas acredita que teria sido melhor se pudesse ter participado desde o começo. A Alcatel-Lucent mundial prepara sua tecnologia LTE, para montar os serviços celulares multimídia do futuro.

O que as operadoras fazem, diz Ben Verwaayen, o presidente mundial da Alcatel-Lucent, os clientes não valorizam, especialmente os mais jovens. Eles valorizam o aparelho que seguram nas mãos, e valorizam os portais de Internet de onde baixam os serviços de que gostam. Mas a rede, a que interliga o aparelho aos portais, eles não valorizam: pode ser qualquer uma, desde que seja barata. Para Verwaayen, a operadora consegue mudar isso, se entregar ao criador de serviços de Internet uma rede mais inteligente, capaz de entregar cada serviço em qualquer aparelho, por meio de qualquer protocolo de rede, por meio de qual-

quer tipo de acesso à rede. Se a operadora montar uma rede assim, ela tira muito trabalho de quem cria serviços de Internet, e simplifica a vida dos clientes. Ela pode cobrar mais. Para montar esse tipo de rede, a operadora precisa de ajuda, e Verwaayen pretende fazer com que a Alcatel-Lucent se especialize em vender esse tipo de ajuda.

Mas o mercado ainda está fraco para a Alcatel-Lucent. Para Jonio, isso não vai mudar enquanto não saírem os resultados financeiros das operadoras para o quarto trimestre de 2009. O mercado depende do humor das operadoras. Ele volta ao exemplo da Oi: depois de comprar a Brasil Telecom, a operadora tinha planos de expansão para a América Latina. Se isso acontecesse, a Oi ia precisar de equipamentos de rede e Jonio poderia fazer boas vendas. Mas a crise freou os planos da Oi no continente. “Enquanto não saem os resultados, não sabemos o que vai acontecer no ano que vem.”

Ele diz que a empresa está no meio do ciclo de retração, e já adaptada a isso. O ponto agora é continuar procurando oportunidades de nicho no mercado para vender os produtos, já que as operadoras continuam cautelosas. Nichos em que os produtos não sejam vistos como simples mercadorias: nesse caso, os clientes simplesmente compram o que for mais barato. “Não quero entrar na área de suprimentos do cliente.” Por outro lado, continua treinando as pessoas e fazendo reuniões periódicas, preparando-se para uma eventual recuperação do mercado. Ele acredita que 2010 será um ano melhor. Quando a recuperação acontecer, e quando as operadoras investirem em LTE, Jonio não pretende perder essa onda, como perdeu o início da onda da 3G.



Receita Líquida Total (US\$ mil)	Receita Líquida Prop. Segmento (US\$ mil)	Lucro Líquido Total (US\$ mil)	Lucro Líquido p/ Func. (US\$ mil)	Giro dos Ativos
667.605,80	200.281,74	24.710,00	9,12	1,29