

FRANCISCO KIELING LUMERTZ

UFRGS
Escola de Administração
BIBLIOTECA
R. Washington Luiz, 855
Fone: (51) 316-3840 - Fax: (51) 316-3691
CEP 90010-460 - Porto Alegre - RS - Brasil

**ADAPTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS FRENTE ÀS MUDANÇAS
NO MERCADO DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL
UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA
FORNECEDORA DE EQUIPAMENTOS DE TRANSMISSÃO
DE DADOS**

PORTO ALEGRE, JULHO DE 2001

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – MODALIDADE PROFISSIONAL**

Autoridade: OK

Sys: 314653

Nº de Chamada: 658.5

L 95701

**ADAPTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS FRENTE ÀS MUDANÇAS
NO MERCADO DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL
UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA
FORNECEDORA DE EQUIPAMENTOS DE TRANSMISSÃO
DE DADOS**

FRANCISCO KIELING LUMERTZ

Orientador: PROF. DR. ANTÔNIO DOMINGOS PADULA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como pré-requisito para a obtenção do Grau de Mestre em Administração – Modalidade Profissional

PORTO ALEGRE, JULHO DE 2001

SUMÁRIO

RESUMO	6
ABSTRACT	7
INTRODUÇÃO	8
1 A ORGANIZAÇÃO	13
1.1 Características da Empresa Estudada	13
2 SITUAÇÃO PROBLEMA E OBJETIVOS	15
2.1 Problema da Pesquisa	15
2.2 Objetivos.....	16
2.2.1 Objetivo geral.....	16
2.2.2 Objetivos específicos.....	17
2.3 Relevância do Estudo	17
3 CONSTRUÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO	19
3.1 Mudanças no Mercado – Globalização e Novos Mercados	21
3.2 Estratégia Empresarial	29
3.2.1 Estratégias inovadoras para obter competitividade	29
3.2.2 Adaptação das estratégias.....	33
3.2.3 A interpretação do significado de estratégia.....	35
3.2.4 A bipolaridade das estratégias	36
3.3 Exemplos de Empresas que Passaram por um Processo de Reestruturação	38
3.3.1 TELEBAHIA.....	38
3.3.2 CPM Sistemas.....	42
3.3.3 ERICSSON.....	43
3.4 Fechamento e Adaptação do Elemento Conceitual	44
4 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	45
5 APRESENTAÇÃO DO CASO ESTUDADO	52
5.1 Contexto Histórico do Mercado	53
5.2 Contexto Histórico da Empresa	55
5.3 Mudanças no Mercado	59
5.3.1 Pré-privatização	59
5.3.2 Pós-privatização	62
5.3.3 Regiões	63
5.3.4 Programa <i>Paste</i>	65
5.4 Percepção da Empresa	67
5.4.1 Percepção da caracterização da PARKS no mercado	68
5.4.2 Percepção sobre o histórico de faturamento anual.....	69
5.4.3 Evolução	71
5.4.4 Estratégia da PARKS	74
5.5 Orientação Estratégica do Comercial	76

5.5.1 O ano de 1997.....	76
5.5.2 O ano de 1998	77
5.5.3 O ano de 1999.....	78
5.5.4 O ano de 2000.....	79
5.5.5 Relato geral sobre orientação estratégica comercial.....	80
5.6 Orientação Estratégica do Industrial	82
5.6.1 O ano de 1997.....	82
5.6.2 O ano de 1998	84
5.6.3 O ano de 1999.....	85
5.6.4 O ano de 2000.....	86
5.7 Orientação Estratégica do Financeiro	89
5.7.1 O ano de 1997.....	89
5.7.2 O ano de 1998	91
5.7.3 O ano de 1999.....	92
5.7.4 O ano de 2000.....	93
5.8 Orientação Estratégica dos Recursos Humanos e Qualidade	96
5.8.1 O ano de 1997.....	96
5.8.2 O ano de 1998	97
5.8.3 O ano de 1999.....	98
5.8.4 O ano de 2000.....	99
5.9 Orientação Estratégica da Engenharia	103
5.9.1 O ano de 1997.....	103
5.9.2 O ano de 1998	104
5.9.3 O ano de 1999.....	105
5.9.4 O ano de 2000.....	106
5.10 Fechamento do Quadro Relacional e Análise	108
5.11 Resultados Alcançados e Possibilidades de Estratégias Futuras	112
CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES	114
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	121

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Elementos Conceituais	19
Figura 2 – Visão do Sistema TELEBRÁS	60
Figura 3 – História dos Investimentos na TELEBRÁS.....	60
Figura 4 – Modelo Conceitual Proposto	62
Figura 5 – Regionalização Proposta	63
Figura 6 – Crescimento DATACOM	66
Figura 7 – Participação da PARKS no Mercado em 1999	68
Figura 8 – Histórico por Família do Produtos	70
Figura 9 – Mercado Mundial de Equipamentos	71
Figura 10 – Mercado Mundial de Modems para Cobre	73
Figura 11 – Sazonalidade de Vendas.....	81
Figura 12 – Prazo de Pagamento	87

Figura 13 – Faturamento 1994 a 2000 (US\$)	94
Figura 14 – Rentabilidade do Patrimônio Líquido (%).....	94
Figura 15 – liquidez Geral.....	95
Figura 16 – Número Total de Horas de Treinamento	101
Figura 17 – Resultado Distribuídos (R\$)	101
Figura 18 – Pesquisa de Clima <i>PARKS</i>	102

LISTA DE QUADROS

Quadro I	Quadro Relacional - Mudanças no Mercado e Percepção X Período = Orientação das Estratégias da Empresa	50
Quadro II	Faturamento da Empresa	58
Quadro III	Regiões, Concessionárias, Empresas <i>Espelho</i> e Outras	64
Quadro IV	Quadro Relacional – Mudanças no Mercado X Estratégias da Empresa	109

LISTA DE TABELAS

Tabela 01	Evolução Física	65
Tabela 02	Investimentos	66

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo mostrar a adaptação das estratégias de uma empresa fornecedora de equipamentos de transmissão de dados, a PARKS S/A COMUNICAÇÕES DIGITAIS, frente às mudanças do mercado de telecomunicações no Brasil

Através de uma análise de caso, evidenciaram-se as mudanças ocorridas no mercado de telecomunicações, a percepção desta empresa para tais mudanças e a orientação estratégica adotada para os seus próprios setores, a saber, o comercial, o industrial, o financeiro, o de recursos humanos e qualidade e o de engenharia.

O estudo das mudanças ocorridas neste mercado abrangeu dois períodos, quais sejam, o anterior à privatização e os anos de 1997 até 2000, ressaltando-se, porém, que a análise se centrou neste último, o qual foi analisado mais detalhadamente.

Uma vez identificadas as principais mudanças ocorridas na empresa escolhida para o estudo de caso – PARKS S/A Comunicações –, através de observação e da vivência do autor, bem como de contribuições relatadas por colegas da empresa, igualmente participantes do processo, este trabalho analisa estas mudanças uma a uma, mostrando o reflexo das mesmas na estrutura da empresa, procurando explicar como se deu o fenômeno e, assim, contribuindo para a compreensão de processos análogos que venham a ocorrer em um futuro próximo.

ABSTRACT

This paper aims at showing the adaptation of the strategies of a supplying company of data transmission equipments, PARKS S/A COMUNICAÇÕES DIGITAIS, in view of the changes in the telecommunication market in Brazil.

Through a case analysis, it has been demonstrated not only the changes in the telecommunication market but also how the company has perceived those changes, and what strategic position it has assumed in its own segments, namely, business, industrial, financial, quality and human resources, and engineering.

The analysis of those changes has covered two different periods of time: the period previous to the privatization of the telecommunication companies and the period going from 1997 to 2000. This paper has focused its analysis on the second period, which has been carefully detailed.

Once the main changes in the company mentioned above have been identified, both through the author's observation and experience, and based on contributions reported by company peers who participated in the process, this paper analyses them carefully by showing their consequences within the company's structure. This study intends also to explain how this phenomenon occurred in order to help understanding analogous processes in a near future.