

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
DEPARTAMENTO DE ENSINO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

FEV
JCC
L. 1994

AVALIAÇÃO DO HIATO PLANEJAMENTO
E IMPLEMENTAÇÃO NAS EMPRESAS ES
TATAIS DO SETOR DE TELECOMUNICA
ÇÕES: O CASO TELEMIG

155

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASI
LEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PARA A
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM ADMINIS
TRAÇÃO PÚBLICA

MARIA LÚCIA VALADARES E SILVA

RIO DE JANEIRO, 1994

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
DEPARTAMENTO DE ENSINO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

199510 1707

T/EBAP 8586av



1000064285

AVALIAÇÃO DO HIATO PLANEJAMENTO E
IMPLEMENTAÇÃO NAS EMPRESAS ESTATAIS
DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES: O CA
SO TELEMIG

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR
MARIA LÚCIA VALADARES E SILVA

E

APROVADA EM: 01.11.1994
PELA COMISSÃO EXAMINADORA

PAULO ROBERTO DE MENDONÇA MOTTA - Doutor em Adminis-
tração Pública (PhD)

ENRIQUE JERONIMO SARAVIA - Mestrando em Adminisstra-
ção Pública

SYLVIA CONSTANT VERGARA - Doutora em Educação

RIO DE JANEIRO, 1994

SUMÁRIO

Lista de Tabelas	3
Lista de Figuras	3
Lista de Gráficos	3
Prefácio	4
1 - Introdução	9
2 - Referencial Teórico	13
3 - Estratégia e Planejamento Estratégico	20
3.1- O conceito de Estratégia	20
3.2 - Evolução do Pensamento Estratégico	26
3.3 - A Exploração de Novas Visões	31
3.4 - Modelo de Averiguação do Conceito de Estratégia e do Processo de Planejamento Estratégico	36
4 - Dimensão do Planejamento no Setor Estatal de Telecomunicações	40
4.1 - As Telecomunicações na Economia Brasileira	42
4.2 - A Estrutura Regulamentadora do Setor	51
4.3 - As Empresas Estatais do Setor	58
4.4 - Modelos de Gestão Adotados	73
5 - Sistema de Planejamento da Empresa Pesquisada: Análise de documentos e observação da prática atual	81
5.1 - Características do processo de planejamento	84
5.2 - Sistema de Informações	95
5.3 - Instrumentos de Planejamento utilizados	95
5.4 - O Planejamento na Estrutura Organizacional	96
5.5 - Perfil dos Profissionais da Área de Planejamento: o que pensam acerca do planejamento	100
6 - Sistema de Planejamento da Telecomunicações de Minas Gerais S.A.: sob a ótica de gerentes e funcionários	104
6.1 - Metodologia	104
7 - Pontos do Hiato no Setor Estatal de Telecomunicações	117
7.1 - Pressões Ambientais	118
7.2 - O Processo Decisório	140
7.3 - Descontinuidade Administrativa e Ingerência Política	142
7.4 - Política de Telecomunicações	143
7.5 - Outros pontos: Resultado do Encontro de Planejamento do Sistema Telebrás	145
8 - Reformulação do Planejamento do Setor de Telecomunicações: uma proposta para a TELEMIG	148
9 - Considerações Finais	151
Referências Bibliográficas	153
Anexo I	158
Anexo II	162
Anexo III	164
Anexo IV	166

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1: Quadro Comparativo de Tarifas
- Tabela 2: Tarifas Médias por Minuto
- Tabela 3: Tarifas em Declínio
- Tabela 4: Quadro Comparativo de Impostos
- Tabela 5: Formação Bruta de Capital Fixo - Sistema TELEBRÁS e Brasil
- Tabela 6: Qualidade dos Serviços de Telefonia
- Tabela 7: Quadro Comparativo Densidade de Terminais por 100 habitantes
- Tabela 8: Atendimento Mercado Residencial
- Tabela 9: Quadro comparativo recursos em P & D
- Tabela 10: Taxa Interna de Retorno - TIR
- Tabela 11: Performance do Projeto Transferência de Conhecimentos
- Tabela 12: 20 Maiores Prestadoras de Serviço
- Tabela 13: 5 Maiores Redes de Serviço de Valor-Adicionado
- Tabela 14: Base de Tráfego Global - Operadoras Internacionais
- Tabela 15: Sócios Privados - América Latina - Empresas de Telecomunicações Privatizadas

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1: Elementos Fundamentais do Processo de Planejamento Estratégico
- Figura 2: Estrutura Regulamentadora do Setor de Comunicações
- Figura 3: Estrutura TELEBRÁS
- Figura 4: Atuação Regional no Estado
- Figura 5: Mudança de Mentalidade
- Figura 6: Ciclo de Planejamento TELEMIG
- Figura 7: Agentes do SPOC
- Figura 8: Fluxograma do Processo de Planejamento e Controle TELEMIG
- Figura 9: O planejamento na Estrutura Organizacional
- Figura 10: Personograma TELEMIG
- Figura 11: Fontes de Complexidade para Decisões de Estatais
- Figura 12: Falhas no Planejamento Estratégico da TELEMIG

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1: Evolução do Orçamento CPqD
- Gráfico 2: Planejamento a Longo Prazo
- Gráfico 3: Fontes dos Investimentos do Sistema TELEBRÁS
- Gráfico 4: Evolução Tarifas Telefônicas x Inflação
- Gráfico 5: % de Despesas de P & D em relação à Receita Total
- Gráfico 6: Estações de Serviços - Divisão do Mercado Global
- Gráfico 7: Número de Privatizações nos países em desenvolvimento

PREFÁCIO

Por que os planos fracassam? O assunto tem suscitado vários autores ao estudo das organizações, mas a solução para a eliminação do hiato entre planejamento e execução ainda não foi dada.

Embora a relevância do planejamento não seja discutida, sendo apontado inclusive como elemento indispensável à sobrevivência das organizações, muitas críticas ao planejamento adquiriram distintas formas, como aponta Porter¹, sendo a primeira o reconhecimento de que o planejamento estratégico não estava promovendo um pensamento estratégico, ou seja, não estava incorporado ao raciocínio das pessoas dentro das organizações, no sentido de visualização de futuro e estabelecimento de estratégias vencedoras. Ou ainda, o resultado do planejamento estratégico acabou se consubstanciando em um documento, o plano estratégico, tendo pouco impacto sobre a ação.

Nessa tentativa de aproximar plano-ação, assistimos a uma evolução do planejamento estratégico para administração estratégica, pensamento estratégico, raciocínio estratégico, intenção estratégica, num processo de denominações que buscam, sobretudo, a incorporação do hábito de planejar não para seguir um roteiro técnico para tomada de decisões, mas para estabelecer a empresa que se quer ser no futuro.

Sem questionar a aplicabilidade do planejamento estratégico tanto em empresas da Administração Pública, quanto em empresas da iniciativa privada, uma pergunta se sobrepunha àquela geral: quais os elementos particulares que podem justificar as falhas dos planos nas empresas estatais, particularmente num setor - o de telecomunicações, cuja evolução em ambiente cada vez mais turbulento seria suficiente para viabilizar qualquer implantação de processo de planejamento sistematizado?

Esta questão procurava ampliar as justificativas encontradas na literatura que atribuíam normalmente a falhas internas, inerentes ao próprio processo de planejamento ou conduziam ao outro extremo, o da impossibilidade de prever o comportamento de todas as variáveis concementes aos agentes participantes do ambiente de atuação.

A minha própria inserção num setor que arguia crescentemente a falta de uma política governamental provocou a necessidade de responder mais amplamente à questão de por que os planos falham. O que também se tornou claro é que as empresas têm dissociado planejamento de estratégia. Conseguem estabelecer estratégias, num contexto normalmente de curto prazo, mas não conseguem planejar, ou seja, estabelecer as ações que conduzem a um resultado desejado de longo prazo, pois este resultado deixa de ser conhecido pela inexistência de uma política global.

O panorama nacional, ao nível de políticas públicas, tem papel central no êxito do planejamento estratégico das empresas estatais. Estabelecer, por exemplo, uma política de privatização dissociada de uma política de concorrência pode conduzir ao fracasso todo um setor da economia que se

1 PORTER, Michael. Corporate Strategy - The State of Strategic Thinking. *The Economist*. May. 23/1987. p.22.

encontrasse em situação de proteção. Ou ainda, estabelecer uma estratégia de competitividade, para não perder a palavra de ordem da economia mundial, mas permanecer com políticas fortemente regulamentadoras e protecionistas não vai conduzir as empresas a um resultado positivo no longo prazo. A estratégia da competitividade, da qualidade e da produtividade passa por pré-requisitos não cumpridos, porque são planejados, como por exemplo a formação e capacitação da mão-de-obra.

Inferências como esta acabam por levar a uma outra indagação: não estariam as organizações estatais abrindo mão de um dos seus papéis mais importantes: o de formuladores de política?

O tema de pesquisa está sendo analisado numa fase particular de acontecimentos excepcionalmente significativos para o setor de telecomunicações. A abertura gradativa do setor à participação da iniciativa privada; o desenvolvimento de projetos em parceria para viabilizar financeiramente as atividades; a perspectiva de revisão do texto constitucional, com uma possível discussão sobre a privatização do setor; avanços tecnológicos que permitiram a associação telecomunicações + informática = telemática e que resultaram na ampliação do leque de serviços; o questionamento das decisões que privilegiam indústrias nacionais e empreiteiras, colocando em discussão o poder de compra do Estado; mudanças na relação com o cliente/usuário provocadas pela pressão da globalização e internacionalização, pela instituição do Código de Defesa do Consumidor e pelo próprio amadurecimento da sociedade. À sociedade não interessa saber se a empresa é estatal, ou privada, se o capital é nacional ou estrangeiro, mas o grau de qualidade do produto/serviço que está adquirindo e a compatibilidade deste grau com o preço do produto.

A finalidade aqui, no entanto, não é analisar esta série de acontecimentos mas como o planejamento empresarial absorve as mudanças do ambiente e atua ou não atua sobre elas. O fato de não atuar, é interessante também observar, está bastante associado à questão da autonomia de gestão e sua contrapartida a cobrança de resultados.

Assim, o tripé analítico da pesquisa congrega planejamento, política de telecomunicações e autonomia de gestão. Questiona-se, portanto, a possibilidade de planejar quando não se detém a gestão de elementos como o estabelecimento de preços/tarifas, a captação de recursos para financiamento das atividades de expansão e contratação/dispensa de mão-de-obra. Se vários dos elementos de gestão se encontram fixados, o máximo que se poderá fazer é projeção de referência, longe portanto da conceituação de planejamento estratégico. Essa hipótese deverá ser verificada através da pesquisa. A TELEMIG planeja ou se sente regulamentada demais para fazê-lo?

É possível que as opiniões apresentadas neste estudo pareçam carentes de fundamentação. O estudo de caso não nos permite a generalização que até aqui vem sendo utilizada - o setor - mas permite ampliar o debate sobre o hiato entre planejamento e execução para além da fronteira da organização.

AGRADECIMENTOS

Este estudo não poderia ter sido concluído sem o apoio de pessoas e instituições. Em especial, não poderia deixar de agradecer:

Aos pais e irmãos pela compreensão de minhas opções profissionais e acadêmicas, ainda que isto lhes custasse a minha ausência e, portanto, a não participação nos problemas do dia a dia.

Às empresas do sistema TELEBRÁS (TELESP, TELERJ, TELEPAR, TELEBAHIA, TELEST, TELERGIPE, TELEBRASÍLIA, TELPA E TELERON), ao CPqD da TELEBRÁS e a cada um dos entrevistados pela concessão do seu tempo a um projeto individual, tornando possível a realização da pesquisa empírica deste estudo.

Aos professores da Escola Brasileira de Administração Pública que me fizeram acreditar que seria suficientemente capaz para elaborar este estudo, em especial, ao meu orientador acadêmico, o Prof. Paulo Roberto Motta, que demonstrou total paciência em me ouvir, mesmo quando o assunto não dizia respeito ao estudo mas às minhas crises existenciais.

Aos colegas do curso de Mestrado em Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas pelo acolhimento à mineirinha - com o carinho que foi capaz de transformar companheirismo em amizades consolidadas.

Aos funcionários da Fundação Getúlio Vargas por terem tido sempre um sorriso para me alegrar em cada dia dos meus dois anos no Rio de Janeiro.

Aos gerentes e colegas da Telecomunicações de Minas Gerais pela consideração e respeito que sempre me dedicaram, em primeiro lugar, e pela disposição em participar da pesquisa sobre o Perfil do Conceito de Estratégia e do Processo de Planejamento Estratégico na Empresa.

Agradeço, finalmente, aos amigos que têm me acompanhado nesta trajetória acadêmica, demonstrando interesse, incentivo, apoio, numa aceitação incondicional de mim como ser humano imperfeito.

RESUMO

O objetivo do presente estudo é duplo: (1) identificar e analisar os fatores que contribuem para acentuar o hiato capacidade de planejar e incapacidade de implementar o planejamento estratégico e (2) analisar e exemplificar a prática do planejamento estratégico nas empresas estatais do setor de telecomunicações, para que os administradores do setor repensem a atual situação das telecomunicações no país e conscientizem-se do seu papel enquanto ator responsável pela proposição de um novo modelo institucional que atenda às necessidades da população brasileira.

A finalidade aqui, porém, não é analisar os acontecimentos atuais e torná-los justificativa para um novo modelo de planejamento, mas propor um modelo realista capaz de incorporar as variáveis ambientais, ainda que falte os elementos norteadores de uma política de telecomunicações, ou que restrições legais orientem os procedimentos efetivos do trabalho, interferindo no funcionamento cotidiano da organização.

No entanto, os elementos restritivos são quase sempre aceitos sem o questionamento devido. Na verdade, as empresas estatais do setor de telecomunicações têm se limitado a arguir sobre o limite de investimento, sob a alegação da forte demanda reprimida, mas até nesse ponto a arguição é frágil, se se considerar a distribuição de rendas no país que torna, cada dia mais, o telefone um artigo de luxo, contrariamente ao que se observa em todo o mundo, onde qualquer evolução de serviços só foi iniciada depois do atendimento básico a toda a população.

O estudo é composto de nove capítulos. O primeiro deles é uma introdução ao estudo, através da formulação do problema e da situação-problema objeto da pesquisa. No segundo capítulo aborda-se o referencial teórico básico para a formulação de hipóteses para a pesquisa mais adaptadas à Administração Pública. O terceiro, Estratégia e Planejamento Estratégico, tem a preocupação de resgatar na teoria administrativa os aspectos conceituais que poderão ajudar a compreender as especificidades da Administração Pública. No quarto capítulo, sobre a dimensão do planejamento no setor estatal de telecomunicações, discute-se a estrutura do setor, a representatividade das telecomunicações na economia brasileira e a perspectiva dos gerentes de nove empresas operadoras do Sistema Telebrás e de seu Centro de Pesquisa sobre planejamento e sua imprescindibilidade nos ambientes turbulentos e competitivos.

O quinto capítulo apresenta o sistema de planejamento adotado pela empresa observada: modelo, características, instrumentos, o perfil do profissional que trabalha em áreas de planejamento e ainda a localização do planejamento na estrutura organizacional. A montagem do perfil é fruto de pesquisa realizada junto a empresa.

No sexto capítulo, em oposição ao quinto, apresenta-se o sistema de planejamento sob a ótica de gerentes e funcionários, a partir dos resultados da pesquisa-ação. O que o aspecto formal apresenta em termos de funcionamento ideal do processo de planejamento é criticado pelos gerentes e técnicos, apontando as falhas do processo.

No sétimo capítulo se aborda pontos do hiato, característicos do setor de telecomunicações, apontados na pesquisa pelos participantes e hipóteses preliminares da dissertação. Estes pontos constituem efetivas barreiras ao planejamento estratégico, pois justificam a falta de atuação estratégica em decorrência das amarras que são impostas às operadoras dos serviços de telecomunicações.

Embora sejam preliminares, o capítulo oitavo pretende encaminhar propostas para reformulação do planejamento do Setor de Telecomunicações, através de uma solução alternativa para o Caso-TE-LEMIG.

Finalmente o capítulo nove apresenta algumas considerações finais e conclusivas sobre o tema, objeto da dissertação.

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

O estudo está delimitado por três temáticas básicas: (1) a falta de autonomia de gestão (externa - em relação à holding, e interna - em relação à hierarquia organizacional) provocando uma dissociação entre planejamento e execução; (2) as pressões do ambiente competitivo e político alterando o comportamento organizacional; (3) planejamento e execução constituindo o mesmo processo decisório.

Estas temáticas serão desenvolvidas através do estudo de caso, como forma de investigar o fenômeno do hiato entre planejamento e execução, dentro de seu contexto de vida real. Cada vez mais a administração se convence da necessidade de se estudar casos particulares relevantes, principalmente quando estes casos estão revestidos pelo processo de transformação. A empresa escolhida para a realização do estudo empírico é integrante do Sistema de Telecomunicações, cujo processo de planejamento é reconhecido amplamente dentro do Sistema TELEBRÁS e também fora dele.

Múltiplas fontes de evidência do fenômeno do hiato podem ser testadas, tornando-se parâmetros norteadores e suportes preliminares da pesquisa:

- Descontinuidades do ambiente contemporâneo (administrativas e tecnológicas) contribuem para aumentar o hiato entre planejamento e execução nas empresas estatais do setor de telecomunicações;
- A falta de uma política global de telecomunicações afeta a implementação do planejamento estratégico;
- Características centrais do processo decisório (herança administrativa, capacidade organizacional, comprometimento das estruturas de poder) não são considerados pelo processo de planejamento.

A incorporação destes elementos implica em uma reformulação do sistema de planejamento atual, ao nível das empresas-polo, já que deveriam atuar no sentido de inibir os efeitos perversos da gestão imposta politicamente; deveriam se tornar formuladores da política de telecomunicações que atendesse às necessidades dos Estados e do modelo institucional para o país; além de integrar a multi-racionalidade que compõe o processo decisório, ao invés de se ater à racionalidade técnica.

O Setor de Telecomunicações, como outros setores da economia estatizados, encontra-se em processo de transição no que diz respeito à sua relação com o mercado, deixando de se constituir em um monopólio, para atuar competitivamente no mercado. O processo de desregulamentação do setor já está em andamento, mas o caráter privado ou público torna-se irrelevante diante do valor estratégico das telecomunicações, se se considera que as mesmas propiciam a circulação do conhecimento e da informação, molas propulsoras da sociedade do futuro.

O processo de planejamento estratégico deve ser flexível o suficiente para incorporar com rapidez as alterações do ambiente e promover as mudanças necessárias na empresa. No plano estratégico

deverá ser definido os rumos do negócio, dentro deste novo contexto, de modo a assegurar a sobrevivência da organização.

Considera-se relevante enfatizar a necessidade de integração entre o planejamento e a implementação, com o propósito de tornar a organização mais coerente e eficiente. Neste ponto o estudo não chega a ser original, pois existe uma vasta literatura a respeito. O estudo é, no entanto, oportuno, pois enfoca o planejamento estratégico no âmbito da organização pública, contrariando a crença de que o planejamento estratégico só seja aplicável à organizações privadas e relata aplicação no contexto brasileiro, onde ainda é escassa a pesquisa em administração. A pesquisa vai permitir também atender aos interesses do setor e da sociedade, na medida em que avalia tendências internacionais de padrões de desempenho e atendimento.

O setor de telecomunicações, considerado como um dos poucos setores estatais que dispõem de um planejamento estratégico sofisticado, ainda sofre de deficiências no seu processo decisório, isto é, o setor vem tomando decisões pouco realistas em relação ao ambiente em que está inserido. Na verdade, o setor adotou o planejamento estratégico em ambiente estável e não turbulento. Agora o ambiente verdadeiramente mutável requer soluções estratégicas, para as quais os dirigentes do setor não se encontram preparados. As empresas apresentam, no geral, um comportamento organizacional mais reativo, típico da condição de monopólio. A atuação até o momento se deu em um ambiente de telefonia, onde os maiores desafios eram o crescimento ordenado, a qualidade do serviço, a eficiência operacional e o atendimento ao aspecto quantitativo que definia o crescimento do setor. Hoje, podem ser identificados dois grandes segmentos do mercado de telecomunicações. O primeiro, corresponde à telefonia básica exclusiva, enquanto o segundo refere-se aos serviços não telefônicos e serviços de valor adicionado. Em que direção as empresas estão caminhando? Esta é apenas uma das muitas questões não respondidas. O processo de planejamento aponta na direção da expansão do sistema e sua participação na oferta de serviços mais avançados e rentáveis. A prática, no entanto, impede os investimentos nesta área, canalizando todos os recursos para o saneamento dos débitos com os clientes.

O entendimento daquilo que provoca o distanciamento entre planejamento e execução poderá dar resposta à direção que devem seguir as empresas estatais do setor de telecomunicações.

A sociedade, por sua vez, necessita da eficiência e da eficácia das empresas na prestação de serviços, e seu padrão de medição difere dos padrões rígidos e de primeiro mundo adotados pelo setor. O padrão de um telefone por residência poder ser extremamente custoso para as empresas e não refletir as reais necessidades da coletividade, ou seja, de dispor de serviços de telecomunicações. É importante observar que a privatização de empresas de telecomunicações em países desenvolvidos só ocorre depois de as necessidades básicas da população terem sido completamente atendidas, diferindo portanto as propostas para o ambiente do terceiro mundo, onde estas mesmas necessidades ainda estão longe de ser sanadas.

O planejamento estratégico não tinha até agora sido efetivamente requerido e sua importância tende a ser mais ressaltada em épocas de maior instabilidade ou de crises.

Vale a pena então rever a sua estratégia de implementação para reverter a crise do setor de telecomunicações e possibilitar o atendimento à demanda da sociedade.

A crise do setor é resultado de duas pressões básicas de natureza opostas. A primeira foi a utilização do setor de telecomunicações como instrumento de política econômica, desde a fase de endividamento com capitais externos para formação de reservas do país, até a fase da compressão tarifária para conter a escalada inflacionária. Esta utilização culminou em descapitalização do setor, inibindo os recursos para investimento e, conseqüentemente, impossibilitando o setor para o oferecimento de novos serviços, para a melhoria dos padrões de desempenho e qualidade, para ampliação da rede telefônica e para o acompanhamento da evolução tecnológica, tanto na questão de desenvolvimento e aquisição, quanto na capacitação profissional.

A segunda pressão, resultado da primeira, vem dos setores comercial e industrial, que necessitam das telecomunicações como fator propulsor de desenvolvimento, alavancando a produtividade e competitividade das empresas nacionais. Hoje já se constata uma evasão de empresas nacionais, que montam seus escritórios em países como os Estados Unidos em decorrência da falta de serviços de telecomunicações adequados no Brasil.

Alguns elementos são chaves para demonstrar a inadequação da infra-estrutura de telecomunicações.

- Densidade de telefones por 100 habitantes é de 6,57, comparada com a de outros países é extremamente baixa. É uma relação questionável, sem dúvida, se se considerar a questão da capacidade de aquisição da população brasileira e ainda o conceito de atendimento individual. O atendimento coletivo de telecomunicações, num país de dimensões continentais como o Brasil e ainda, com uma concentração de renda assustadora, deveria tornar-se um padrão mais válido do que a relação internacionalmente aceita de telefones por 100 habitantes.
- Taxa de congestionamento DDD Terminado² é de 13,68% , tornando-se fator restritivo ao crescimento das indústrias e comércio nacionais, na medida em que impede a agilidade e velocidade das negociações; a competitividade internacional e ainda inibe a entrada de investimento estrangeiro em outros setores da economia.
- A Taxa de Chamadas Completadas caiu de 49,0, em 1986, para 47,81%, em 1992. Outro indicador da qualidade dos serviços, a taxa de obtenção do tom de discar³, em 1992, manteve os mesmos patamares de 1986, de 94,48%.

Embora as empresas do setor venham fazendo esforços de melhoria de qualidade que independam de investimentos diretos, a situação vem se tornando crítica. Hoje, o país conta como fator inibidor do uso do telefone a elevação das tarifas, para compensar perdas passadas, e a falta de divulgação de uma série enorme de serviços que as centrais de programa armazenado possibilitam. A oferta destes serviços e dos serviços avançados e de valor adicionado⁴ vai pressionar

2 Taxa de Congestionamento DDD Terminado: São as perdas nas chamadas DDD destinadas à empresa operadora, tarifadas por bilhetagem automática no período de maior movimento (PMM), em que ocorreu "um sinal de fim de seleção" (FDS) 0 ou 4 ou 6, ou seja, é a soma das perdas por congestionamento. Fonte: Sistema de Planejamento Empresarial Integrado - Plano de Códigos - Emissão Fev./93.

3 Taxa de Obtenção do Tom de Discar: É a relação percentual entre o número de tentativas bem sucedidas e o total de tentativas feitas para a obtenção do tom de discar, na hora de maior movimento (HMM) da central. Fonte: Sistema de Planejamento Empresarial Integrado - Plano de Códigos - Emissão Fev./93. Text of Footnote

4 Serviços Avançados e de Valor Adicionado: Serviços de voz de longa distância (nacionais e internacionais), serviços celulares, serviços móveis, a comunicação de dados, as transmissões de imagens, as redes de valor adicionado e as redes inteligentes.

ainda mais a capacidade da rede, exigindo a ampliação da sua dimensão.

- A morosidade no atendimento às necessidades da população tanto no nível residencial, quanto comércio e indústria. Apesar do atendimento aos planos de expansão vencidos ter sido prioridade tanto do Governo Collor, quanto do atual Governo Itamar, o número de linhas em atraso ainda é grande, são 76.811 (dado Jul/93) vencidos e não entregues ao cliente. Muitos também são os grandes clientes que têm montado sua própria rede de telecomunicações: PETROBRÁS, FIAT, ANDRADE GUTIERREZ, PRODEMGE, BELGO MINEIRA, são apenas alguns deles.

O resultado destas pressões têm sido um intenso debate sobre a necessidade de estabelecer uma política de telecomunicações, rever o Código Brasileiro de Telecomunicações que data de 1962 e ainda está em vigor; definir o modelo institucional para o país e rever a Constituição no que diz respeito à manutenção do monopólio estatal.

Os argumentos para a intervenção do Estado estão calcados em dois elementos básicos: o monopólio natural e as externalidades, ou seja, os efeitos no bem-estar de outras pessoas e empresas. O argumento do monopólio natural pode ser atribuído a três fontes básicas: 1) economias de escala; 2) discrepância entre objetivos comerciais e sociais; 3) segurança nacional. A indústria de telecomunicações requer grandes somas de investimentos, ou seja, é capital intensiva e o resultado positivo para estabelecer redes locais e ligações internacionais só seria possível em situação de monopólio. O avanço tecnológico das últimas duas décadas destruiu a principal fonte de defesa do monopólio natural, pois reduziu drasticamente o custo do terminal e a necessidade de economias de escala, introduzindo a vertente de economias de escopo. A globalização dos mercados e a internacionalização do capital vem derrubando o terceiro fator, a segurança nacional. Resta ainda a questão da discrepância entre objetivos comerciais e sociais, ligado à questão das externalidades, uma das grandes críticas aos processos de privatização recentes. A tendência observada de liberalização/privatização do setor vem sendo acompanhada pelo aumento da regulamentação de forma a garantir o atendimento social das telecomunicações, já que algumas áreas são não-lucrativas a priori, como por exemplo a área rural.

Este debate sobre a natureza pública ou privada das telecomunicações é, no entanto, menos importante do que a representatividade do setor como fator propulsor do desenvolvimento nacional.

CAPÍTULO 2

REFERENCIAL TEÓRICO

2.1- O Hiato entre Planejamento e Execução

Embora seja ampla a literatura sobre a conceituação e proposta de modelos de planejamento estratégico, não há uma grande quantidade de material sobre soluções para o hiato detectado na prática entre planejamento e implementação. Alguns textos mais recentes fazem críticas ao processo de planejamento estratégico e propõem uma simplificação do planejamento e sua volta às origens.

Esta críticas ao planejamento adquiriram distintas formas, como aponta Porter (1987), sendo a primeira "o reconhecimento de que o processo de planejamento estratégico não estava promovendo um pensamento estratégico (...) o resultado dos exercícios de planejamento eram grossos documentos que tinham pouco impacto sobre a ação (...) as técnicas de planejamento também se viram sob o fogo cruzado, (...) eram vistas como uma falsa precisão (...) finalmente, o pensamento estratégico tem sido atacado por deixar de lado determinantes importantes do êxito empresarial". (p.22).

Também existe toda uma literatura relevante em torno do tema - o que os gerentes fazem, como tomam suas decisões - que apresenta os elementos suficientes para se detectar a dissociação planejamento/execução.

Vários estudos também foram feitos no sentido de estabelecer as vantagens e desvantagens do Planejamento Estratégico. Segundo Degen (1979), o planejamento é capaz de gerar maior retorno sobre o investimento, aumentar as vendas e fazer subir o preço das ações, mas salienta o autor que os executivos não dão a necessária importância ao planejamento. Se o discurso das empresas aponta para a importância da definição de objetivos estratégicos, desenvolvimento de pessoal e visão de longo prazo, a prática se distancia, preponderando as soluções de curto prazo. Também para Degen, a crença de que o planejamento deve ser feito pelas cúpulas das empresas e por planejadores profissionais dificulta a aceitação, por parte dos executivos que devem implementar os planos.

Para Boucinhas (1976) um dos motivos pelo qual o planejamento pode falhar é exatamente a separação do planejamento estratégico do processo administrativo da empresa. O autor também aponta as incapacidades, que pretendemos demonstrar ou refutar ao longo da pesquisa, relativas à definição de objetivos que sirvam de base para a formulação dos planos de longo prazo, à criação de clima favorável ao planejamento e à utilização dos planos como padrões de mensuração do desempenho gerencial. Coincidente com a opinião de Boucinhas, é também o texto de Vasconcellos & Fernandes (1982), onde os autores lembram, àqueles que desejam implementar o planejamento, que o mesmo é aplicável em pequenas, médias e grandes organizações, tanto serve ao setor público quanto às organizações não-lucrativas além, é claro, ao setor privado; que a sua formulação não é reservada aos altos dirigentes e que o mesmo não está divorciado do processo de administração.

Sem dúvida, o trabalho de Steiner (1979) conseguiu apontar o maior número de falhas a serem

evitadas no planejamento estratégico. Ao todo foram 50, separadas em falhas decorrentes da má interpretação da natureza do planejamento estratégico, falhas na elaboração do plano estratégico e falhas na utilização do plano estratégico. Muitas destas falhas já denotam a incapacidade de implementar o planejamento estratégico, quando a sua própria concepção é inconsistente.

Estudos como os de Isenberg (1984), Kotter (1977,1982), Wrapp (1984), Mintzberg (1990), entre outros, descrevem as atividades em que se encontram envolvidos os executivos, contrapondo a realidade aos mitos que existem em torno destes gerentes, mostrando que pouca aproximação tem as funções que exercem estes gerentes com a classificação de Fayol: planejar, organizar, coordenar e controlar. A maioria destes estudos permite inferir como estão distanciados dos centros de decisão os modelos de planejamento e controle sofisticados, assim como os sistemas de informações gerenciais.

Alguns estudos abordam o tema da dissociação entre planejamento e execução, e/ou apresentam as razões que determinam o fracasso dos planos. Entre eles estão os de Duncan & Motta (1987), Hunter Cross III (1987), Drucker (1990) e Motta (1991). Segundo Motta (1991), "para reprimir a incerteza quanto à atividade duvidosa e arriscada de planejar o futuro, costuma-se isolar excessivamente o planejamento da implementação e separar-se de forma clara a decisão e a ação" (p.97).

Gray (1986), por sua vez, acentua que o problema não é o planejamento estratégico em si, mas sim o planejamento mal feito. Segundo Gray, o que ocorre é que o planejamento estratégico, quando incorporado às atividades da empresa, se der certo acabará transformando-se em gerenciamento estratégico, mas se não surtir resultados positivos aí todo mundo ficará sabendo do fracasso do planejamento.

Outros teóricos preferem avançar e aprofundar na discussão do planejamento estratégico, como um conceito esgotado, chegando a propor novos conceitos. É o caso de Ansoff (1978), autor que mais tem trabalhado na sofisticação do planejamento estratégico. Ansoff reconhece que as técnicas mais elaboradas do planejamento estratégico não foram suficientes para incorporar o elemento surpresa surgido no ambiente externo.

Complexidade dos planos estratégicos

Parece haver consenso de que os planos não precisam ser complicados para serem profícuos. Segundo Drucker (1990), um programa precisa de metas claras, atingir algo que possa ser avaliado e medido. Para Duncan & Motta (1987), o planejamento precisa ser simples para que os empregados, principalmente aqueles que implementarão o plano, possam compreendê-lo e contribuir com ele durante a implementação. Na verdade, os empregados devem participar desde a formulação do plano, visto que a sua efetividade só se dará no momento em que tornar-se uma ação. Mas é necessário verificar antes, como propõe Steiner (1979), se os dirigentes das organizações compreendem a natureza do planejamento e sua utilidade.

Na maioria das empresas, o volume de informações solicitadas pelo processo de planejamento é enorme e desnecessário, quando o oposto, segundo Hunter Cross III (1987), é que deveria ser seguido, isto é, as informações para o planejamento estratégico não precisam ser exaustivas ou particularmente precisas. Em organizações onde os planos são elaborados por órgãos de planejamento, ou assessorias,

ou elementos do staff, o primeiro passo é separar atividades de linha e do staff. A linha é cobrada por resultados, assim um plano complexo, que não conte com a participação dos elementos de linha que avaliem viabilidade, está fadado a não gerar os resultados esperados.

É muito comum nos depararmos com planos que contemplam os objetivos de todas as áreas funcionais da organização (marketing, finanças, operação, recursos humanos, etc.) sem se preocupar com a definição de prioridades. Se os recursos são escassos não justifica estabelecer objetivos apenas como desejos, mas estabelecer um número razoável que possa ser cumprido. Este problema nos reporta a uma outra questão complexa, a relutância dos executivos em pensar seriamente sobre a missão organizacional. A não definição do negócio, do âmbito de atuação, da missão, torna o plano ainda mais complexo, porque não orienta a organização para uma trajetória. Sem esta definição, o plano tentará cobrir todas as áreas, fazer todas as coisas ao mesmo tempo.

Para Duncan & Motta (1987), a organização deve aderir a alguns princípios fundamentais em seu planejamento:

1. *O domínio do negócio deve ser claramente definido e bem compreendido por todos na organização;*
2. *Os fatores que influenciam o ambiente organizacional deve ser identificado e sua influência nas operações do futuro deveriam ser avaliadas;*
3. *Limites devem ser estabelecidos e isto torna a declaração da missão imprescindível;*
4. *A organização deve propor objetivos compatíveis com a disponibilidade de recursos;*
5. *As hipóteses originais do plano devem ser seguidas até o momento em que se tornar claro que elas não estão corretas. (p.7).*

Flexibilidade dos planos estratégicos

Abandonar hipóteses irrealistas ou incorretas torna o planejamento menos complexo, porque é constantemente revisto e criticado, como também o torna mais flexível, porque admite abandonar o que não está alcançando os resultados esperados.

Segundo Steiner (1979), "injetar excessiva dose de formalidade ao sistema comprometerá a flexibilidade e simplicidade do sistema, restringindo ainda a criatividade" (p.291).

De acordo com Drucker (1990), a resistência a abandonar um projeto é o mais danoso e mais comum dos pecados mortais do administrador público. Na verdade, continua o autor, "um programa perde a razão de ser quando falha em produzir resultados a despeito de todos os esforços" (p.39), ou quando já cumpriu os objetivos a que se dispôs. A falta de acompanhamento da viabilidade dos projetos e programas, durante a sua execução é apenas um dos motivos que justificam a resistência ao abandono. Afinal, se não se acompanha o retorno durante a execução e colocação em atividade, à luz do que havia sido planejado, como abandonar, sob que pretexto ou com base em que argumentação?

A organização se torna mais flexível quando está atenta às alterações do ambiente e é capaz de absorvê-las de forma pró-ativa.

Até como reflexo da própria estrutura burocrática, não se observa também flexibilidade em relação

ao plano estratégico nas empresas estatais. A incorporação da flexibilidade ao plano só é possível quando o processo de planejamento é sistemático e contínuo. Muitas vezes o dinamismo com que se alteram números de orçamentos e projeções é confundido com flexibilidade, quando representam por outro lado, a falta de definição de objetivos de longo prazo.

Planos devem permitir alterações, sempre que necessárias, sem que com isto promova ruptura na organização.

Praticabilidade dos planos estratégicos

Objetivos grandiosos normalmente não são alcançáveis. Os planos da administração pública são mestres do impossível, estando associados a campanhas eleitorais que retratam ideais e não o horizonte do possível, embora este ideal seja também uma construção de possibilidade. Com a ocupação dos cargos públicos as promessas vêm à tona, mas tornam-se impossíveis de serem realizadas.

Outra situação impraticável é a de tentar várias coisas ao mesmo tempo. Estabelecer prioridades é tarefa difícil mas indispensável à gerência de recursos escassos.

Os planos devem contribuir para o alcance dos objetivos das pessoas e não apenas da organização, com isto, o plano consegue comprometimento.

Para ser prático e efetivo o plano deve, de acordo com Rodgers, Babcock e Efendioglu (1988), levar em consideração todas as dimensões do planejamento estratégico (racional, político e educacional), ou na ordem proposta por Steiner, político, social, organizacional, tanto quanto racional.

Apesar da dimensão política ser a mais constante na tomada de decisões é, muitas vezes, a menos considerada nas atividades do planejamento estratégico do setor produtivo estatal, que se fundamenta, normalmente, na racionalidade técnica.

2.2- Uma Nova Dimensão para o Planejamento

O planejamento tem sofrido metamorfoses ao longo do tempo, mudando muitas vezes mais a sua dimensão do que a atividade ou os seus objetivos. De fato, a cada mudança de nome se incorporam novas práticas.

Ao longo das últimas três décadas podemos identificar pelo menos três conceitos cujos conteúdos são similares: administração por objetivos, planejamento estratégico e administração estratégica.

Segundo Mali (1972), "a gerência por objetivos é uma estratégia de planejamento e obtenção de resultados na direção que a administração deseja e precisa para alcançar as metas e a satisfação dos seus participantes". (p.13). Os conceitos de estratégia, táticas e inter-relações tático-estratégicas já estão desenvolvidos na administração por objetivos, não sendo, portanto, novidade da última década. A lista de 20 erros costumeiros de George Odiorne (1979) pode ser facilmente transposta para o planejamento e justificar o porquê dos planos falharem: "insistir numa medida mas, se a mesma não der certo abandoná-la". (p.112). Poderíamos dizer igualmente: insistir num plano, mas se o mesmo não der certo abandoná-lo. A administração por objetivos surgiu na década de 50, mas foi nos anos 80 que se tornou a modalidade dominante de administração.

Por ocasião de sua introdução na década de 60, o planejamento estratégico surgiu como uma

resposta de reacionalidade ao ambiente de constante mutação e turbulência. O planejamento estratégico permitiria a formulação de futuros alternativos, através da análise da transformação de algumas variáveis-chave do ambiente externo e interno. Tal planejamento se volta para o alcance de resultados, através do aproveitamento de oportunidades que surgem e dos pontos fortes da organização. A análise ambiental permite montar várias trajetórias para a organização, para o alcance de um objetivo final. Esta análise ambiental externa e interna é indispensável à definição do plano estratégico da organização.

Como salienta Motta (1979):

O planejamento estratégico tem a finalidade de garantir um sentido adequado de direção futura, uma vez que sua elaboração pressupõe o máximo conhecimento possível de fatores externos não controláveis e de fatores internos controláveis, ou seja, a compatibilidade de recursos, valores e oportunidades existentes na ambiência externa com os recursos e potenciais internos. Consiste na habilidade gerencial de converter os recursos e valores externos em planos empresariais para a ação futura. Difere do planejamento empresarial tradicional, por ser um processo contínuo e sistemático de planejamento, controle e avaliação. (p.100).

A partir da década de 70, introduzido por Igor Ansoff, o termo gerência estratégica implicava principalmente uma mudança de atitude das pessoas envolvidas no processo de planejamento estratégico. O pressuposto básico era a necessidade de procurar novas soluções estratégicas, administrativas ou operacionais, voltadas para a melhor adaptação da organização ao ambiente, ou seja, buscando uma postura empreendedora.

Motta (1991) reforça em relação à administração estratégica, o que salientamos em princípio, isto é, o termo apesar de novo, não significa proposta inovadora em relação ao planejamento estratégico: "como conceito, incorporava uma perspectiva restrita e servia apenas para mostrar que diferentes diretrizes e comportamentos empresariais estratégicos exigiam alterações na forma ou arquitetura organizacional. Se o termo era novo, a idéia não era; já se encontrava clara na literatura de planejamento estratégico produzida na década anterior". (p.88).

Em todos os modelos citados encontramos pontos comuns: a definição clara de objetivos, a visão estratégica como fator indispensável, uso de instrumentos racionais e analíticos para decisão e ação, perspectiva de análise de mais longo prazo. Estes pontos são suficientes para demonstrar que a resposta não está em abandonar o planejamento, ou substituí-lo por termos menos desgastados, como tem sido proposta de vários teóricos, mas de injetar renovação no seu processo.

Dois autores tem recuperado o planejamento do seu descrédito, Porter (1987) e Waterman (1987). Para Porter o conceito de planejamento deve ser revivido, embora concorde com as críticas feitas aos planos estratégicos. Assim se manifesta o autor:

Não há substitutos para o pensamento estratégico. Melhorar a qualidade é inútil se não se sabe que tipo de qualidade é relevante em termos competitivos. Desenvolver uma cultura empresarial é inútil se não está associada à maneira na qual a empresa compete. A gerência sem uma perspectiva estratégica é muito mais propensa a fracassar do que a ter sucesso. E, contra-

riamente a opinião popular, também os japoneses planejam. As empresas de maior êxito são as que planejam e as que tem ávidos estudos de suas indústrias e de seus competidores. (p.22).

O autor propõe então algumas modificações de forma a tornar o planejamento efetivo, que só o será se usar o processo correto porque a estratégia não pode estar dissociada da implementação. O planejamento estratégico deve ser o trabalho das gerências de subsidiárias e não das gerências da matriz, propondo o autor a utilização de equipes multifuncionais. Para Porter, um bom planejamento não precisa de tantas diretrizes, e complementa "um bom plano estratégico deveria contar com as ações detalhadas as quais foram acordadas e defendidas. Isto, junto com a participação dos gerentes departamentais no processo de elaboração garantirá uma boa implementação". (p.27).

Já Waterman é menos entusiasta, para ele o planejamento não é mais o ídolo que se pensava que fosse há dez anos atrás, mas ele permanece com importância inequívoca. O autor fala que a maioria das empresas substituíram os métodos rígidos de planejamento, bem como os documentos de planejamento externos e cheios de números, por um planejamento mais flexível, que compreende melhor as mudanças, que é mais fluido na organização e mais realista em relação ao planejamento passado. Se, por um lado, o autor trata o planejamento como ator coadjuvante, por outro, incorpora ao mesmo uma dimensão inovadora, o planejamento como comunicação. O planejamento age assim como força integradora, isto é, as pessoas podem usar os planos como manifestação do que se pretende fazer. Além disso, o planejamento não se tornará inútil se estiver apoiado em "um sistema que traga regularmente à superfície questões importantes, estabeleça prioridades para elas e transforme-as em causas com as quais as pessoas possam se comprometer". (p.63).

É, portanto, curioso notar que todos os teóricos citados apontam falhas nos planos, mas nem todos são unânimes quanto à necessidade ou não do planejamento. Muitos denunciam o hiato planejamento e execução, embora não apontem as mesmas origens para o mesmo acontecer.

2.3- O Modelo de Planejamento do Sistema TELEBRÁS

O Sistema de planejamento do setor é coordenado pela TELEBRÁS, empresa holding, e tem por finalidade:

1. definir um estado futuro desejado para o Sistema TELEBRÁS, traduzido em objetivos;
2. identificar e avaliar restrições e hipóteses de ordem externa e interna ao Sistema TELEBRÁS para o período de planejamento;
3. traçar a trajetória de evolução do Sistema TELEBRÁS neste período, em termos de metas, diretrizes e ações a serem executadas, para alcançar os objetivos desejados;
4. zelar para que a trajetória planejada de evolução do Sistema TELEBRÁS seja seguida, bem como seu estado futuro desejado seja permanentemente reavaliado.

As atividades do processo de planejamento estratégico são realizadas sem se fixar datas para seu início e fim. A natureza das decisões, oriundas deste processo, exige dinamismo e flexibilidade suficiente para incorporar, a qualquer momento, alterações importantes detectadas no ambiente interno e externo ao Sistema TELEBRÁS. Essas mudanças, ao nível do ambiente, podem acarretar alterações nos

objetivos e estratégias adotados pelo setor, com conseqüentes alterações, no nível operacional, de metas e ações. Este processo de planejamento dá origem a um plano de ação empresarial, que consiste de metas, diretrizes e ações a serem perseguidas, observadas e executadas, respectivamente, durante o período de planejamento de três anos. Nesse plano, as informações gerenciais são apresentadas mensal ou trimestralmente com maior detalhamento, para os primeiros dois anos, enquanto que para os demais anos o nível de detalhamento vai diminuindo.

O plano de ação empresarial projeta o desempenho da empresa e torna-se documento básico para a assinatura da Ata de Compromisso, em que se estabelece as responsabilidades da holding TELEBRÁS e as da Empresa operadora.

A Ata é instrumento de acompanhamento efetivo por parte do Conselho de Administração das empresas operadoras, mas a própria holding não cobra resultados de desempenho a partir da Ata ou mesmo não confere autonomia de gestão através da mesma. As empresas, em sua grande maioria, se ressentem da falta de autonomia para gerir seus recursos e do desempenho do papel de holding em promover a sinergia de esforços intra-sistema.

Os documentos básicos gerados pelo Sistema de Planejamento constituem-se dos instrumentos e procedimentos gerenciais e de suporte e dos produtos gerados pelos processos decisórios. Correspondem aos cenários e hipóteses de planejamento, planos estratégicos e de ação empresarial.

Considerações sobre o modelo

A filosofia administrativa do Sistema TELEBRÁS tem suas bases num modelo burocrático que tende à centralização das decisões e, portanto, desconsidera as multi-racionalidades do sistema, isto é, as especificidades das empresas-polo. Na tentativa de consolidar documentos, uniformiza as informações gerenciais para o sistema, o que aumenta substantivamente o leque de informações requeridas, conseqüentemente perdendo o efeito gerencial e aumentando o controle por parte da holding.

Este modelo burocrático conflita com os conceitos modernos de administração, em que a autoridade hierárquica cede lugar à maior participação, com tendências à eliminação da gerência intermediária, formação de equipes e grupos de trabalho, o que torna o poder dentro da organização mais fluido. O planejamento que deveria amortecer o choque entre o modelo burocrático e o modelo contemporâneo de gerência, não tem sido disseminado o suficiente, do ponto de vista de cultura, para produzir este efeito.

A característica monopolista das empresas prestadoras dos serviços é outro condicionante fundamental para a metodologia do planejamento. A perspectiva de desregulamentação, apesar de analisada e estudada, não está incorporada ao planejamento, através do desenvolvimento de mecanismos competitivos. A ausência de elementos competitivos, associada à ingerência do governo com seu modelo burocrático, são fatores que dificultam a introdução do Sistema TELEBRÁS no ambiente atual em que está inserido, distanciando-o das expectativas e necessidades de seus usuários e de seu mercado. Essa crítica é, normalmente, feita pelas empresas-polo que mais próximas estão do mercado e dos clientes e, portanto, são capazes de observar a falta de velocidade do Sistema e o distanciamento que se encontram da busca de soluções efetivas para os clientes em tudo o que diz respeito à telecomunicações.

CAPÍTULO 3

ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO

3.1- O conceito de Estratégia

Embora o conceito de estratégia esteja delimitado originalmente ao campo da guerra e, portanto, num contexto de estrutura militar, o seu uso na administração já permite um conceito mais ampliado, aplicado à estrutura administrativa.

Quando as empresas elaboram seus planos estratégicos, estão delineando um curso de ação para o longo prazo, estabelecendo prioridades que consideram os limites legais, financeiros, físicos, de competência e capacitação. Mesmo que o curso de ação seja de longo prazo, isto não impede que as empresas estabeleçam estratégias de curto prazo.

O que determina a estratégia não é o prazo, mas até que ponto ela permite alcançar determinado objetivo.

A absorção deste conceito implica a consideração de dois fatores: 1) a política representa o instrumento pelo qual as organizações (públicas ou privadas) desenvolvem sua estratégia, isto significa que a estratégia está subordinada à política; 2) a estratégia é diretriz para decisão.

Ao considerar estes dois aspectos já se pode efetuar a primeira crítica e apontar a primeira dificuldade para a introdução do conceito nas empresas da administração pública. Muitas vezes os governos têm sido criticados pela falta de estabelecimento de políticas públicas. Os estudos mais recentes, elaborados pela UNICAMP em consórcio com outras instituições, a respeito da competitividade da indústria brasileira têm apontado a falta de políticas claramente definidas e ainda a necessidade de integração de algumas políticas já traçadas, como é o caso da política de privatização e da política de defesa da concorrência. No caso das empresas estatais, o que se requer é um vínculo entre a estratégia empresarial e a política do setor no qual as empresas estão inseridas e não apenas a política interna, definida pelo corpo diretivo de cada empresa, afinal as empresas estatais têm compromisso direto com o interesse público.

No que diz respeito à estratégia como diretriz para decisão, toca-se em outro ponto de conflito: quem é o decisor na empresa estatal? Um decisor colocado, fruto de conjunções políticas normalmente desconsideradas e estratégias concebidas por escalões inferiores que desconsideram os aspectos políticos do jogo estratégico. Quando se faz referência aos aspectos políticos quer-se dizer de mudanças políticas que poderiam alterar sensivelmente os resultados tecnicamente previstos. A quebra do monopólio estatal, por exemplo, é um aspecto do setor de telecomunicações pouco estudado e analisado dentro das empresas, embora traga mudanças fundamentais como a questão da concorrência.

Outro aspecto da origem do conceito e que foi, erroneamente, adaptado às organizações é o caráter de aniquilação e eliminação do inimigo, dando origem a um marketing de guerras, flancos e guerrilhas. Este aspecto vem cedendo lugar às questões de parceria e alianças estratégicas. Atuar em mercados

globalizados requer, sem dúvida, a formação de alianças, afinal não há capital ao nível de uma organização capaz de oferecer produtos/serviços com qualidade em dimensões tão grandes.

A tarefa da condução estratégica atual é, com efeito, uma prudente escolha de meios, que implicam novas possibilidades de parceria, principalmente no setor de telecomunicações. Essas parcerias podem ser do tipo "Joint Business", "Joint-Venture", "Turn Key", "Leasing", "Lease-Back", PROCITE⁵, TELEMÍNIO⁶, entre outras.

A estratégia então se transforma, de técnica a serviço do aniquilamento da concorrência, em técnica a serviço da globalização e internacionalização dos mercados.

A palavra estratégia foi incorporada nas décadas de 60 e 70, associada ao contexto militar, o ambiente de atuação das empresas se tornou um campo de batalha, onde clientes e fornecedores poderiam ser considerados aliados, mas concorrentes só poderiam ser inimigos.

Na década de 90 o marketing de guerra foi substituído pelas alianças estratégicas.

Al Ries e Jack Trout (1989) elaboraram o livro Marketing de Guerra, baseados na obra On War, de Clausewitz⁷, um militar prussiano. A importância dos estudos clausewitzianos está em fazer da guerra a continuação da política e da estratégia o elemento-chave entre o momento de paz e o momento de violência da vida política.

O front, a linha de frente de uma guerra de marketing está na mente do cliente, segundo Al Ries e Jack Trout. Para os autores a questão do excesso de bagagem no front é um erro crasso, pois "ao se carregar de fatos de seu próprio serviço, produto ou empresa, você não conseguirá se colocar na posição de um eventual cliente"⁸. Este ponto parece ser bem aplicado ao setor de telecomunicações, em suas empresas estatais. O leque de informações físicas, econômicas e financeiras repassadas à holding pelas empresas operadoras, chega ao número de 109, apenas em um único documento, o Boletim de valores realizados. O mesmo número é duplicado através das informações orçadas e o processo de planejamento emite mais uma série de dados, através do documento PAE - Plano de Ação Empresarial e através das Atas de Compromisso. São informações que enchem a empresa com a geração e análise de si própria, deixando o mercado e o cliente com um número bem inferior de informações. Apenas uma pesquisa - a OPUS - Opinião do Usuário avalia a percepção do cliente externo.

Segundo os autores o marketing é uma guerra onde o princípio principal é o uso da força física. O termo aplicado ao contexto da guerra militar propriamente dita parece verdadeiro: quanto mais armamentos, mais exércitos, maior será a sua força, mas do ponto de vista da administração, com as tendências hoje observadas de formação de nichos de negócios e, portanto, fragmentação do mercado para atendimento segmentado e por pequenos grupos de clientes, a afirmação passa a não ter a validade pretendida. A maior empresa não tem vantagem competitiva necessariamente.

⁵ PROCITE: Programa Comunitário Integrado de Telefonia que visa atender a implantação ou expansão do serviço público de telecomunicações a locais onde não haja previsão de atendimento, em prazos ou condições que atendam às necessidades do interessado.

⁶ TELEMÍNIO: Atendimento específico a condomínios.

⁷ CLAUSEWITZ, Carl Von. Da Guerra. Trad. São Paulo: Martins Fontes Editora, 1979, pp.87-8, 737-743.

⁸ RIES, Al & TROUT, Jack. Marketing de Guerra II. A ação. Trad. São Paulo: Mc Graw-Hill. Madia e Associados, 1989, p.17.

O paradoxo do pequeno-grande pode ser descrito como:

- grupos tendem a ser maiores para ganhar escala;
- empresas e unidades tendem a ser menores para ganhar em velocidade e flexibilidade e, portanto, atuar em nichos de mercado e na customerização individual.

No setor de telecomunicações assistimos a esta fragmentação, com uma gama de serviços variada que possibilita o atendimento fora do contexto das empresas estatais, abrindo o caminho da concorrência: telefonia móvel celular; rede de pacotes; serviços via satélite; sistema ponto-multiponto para recepção e distribuição de áudio, dados e vídeo; serviço público de mensagem; telefonia celular fixa; sistema de tratamento de mensagens; videotexto; comunicação de dados; entre tantos outros.

A orientação para o concorrente, como propõem Al Ries e Jack Trout, será muito mais intensa, mas não no sentido de fazer guerra como disseram os autores. Também o planejamento estratégico se tomará cada vez mais importante, como salienta os autores, mas o plano não será para atacar pela frente e pelos flancos a concorrência, nem para estabelecer como e quando fazer guerrilha, mas como e quando fazer aliança.

"Talvez marketing seja guerra onde a concorrência é o inimigo e o objetivo é ganhar a batalha"⁹, dizem Al Ries e Jack Trout. A escolha de parceiros é visão fundamental que substitui o concorrente-inimigo.

As falácias de "gente melhor" e "produto melhor" como apontaram Al Ries e Trout são teses hoje questionadas pelos programas de qualidade e também pelos estudos em torno da questão vantagem competitiva. Segundo estes estudos, a única vantagem competitiva duradoura de uma empresa é o ser humano, se é assim, este deve ser qualificado, uma maioria qualificada dá maiores vantagens do que uma maioria simples. Esgotadas as possibilidades de crescimento e expansão aos níveis observados no passado, só resta a competição na arena da qualidade.

A discussão sobre algumas das idéias de Al Ries e Jack Trout pretendem demonstrar que o contexto, principalmente que afeta hoje as telecomunicações no Brasil, é totalmente outro e requer novas estratégias, que caminham na direção de alianças e parcerias. No setor de telecomunicações dois fatores têm sido chaves para a mudança do paradigma: 1) a crescente e, cada vez mais veloz, evolução tecnológica e 2) a globalização e internacionalização dos mercados.

A tecnologia vem propiciando crescentes reduções no custo do terminal integrado¹⁰, mas vem ampliando e diversificando os serviços prestados, dividindo o mercado em sistemas especialistas, mas comuns às necessidades de todos os países, ou seja a rede inteligente, a utilização de fibras óticas está disponível tanto para os países desenvolvidos como para os subdesenvolvidos e a interligação dos países não se daria a contento, principalmente em termos de evolução dos negócios, se não se fosse viabilizado também a disponibilidade de recursos. As economias de escala, antes garantidas pelo atendimento a rede interna, hoje só se torna possível através da formação dos consórcios para

9 RIES, Al & TROUT, Jack. Marketing de Guerra. Trad. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1986, p.5.

10 Custo Terminal Integrado: engloba os custos diretos (comutação, transmissão, infra-estrutura e rede) e os custos indiretos (overhead) de instalação de um terminal fixo.

atendimento a um mercado global.

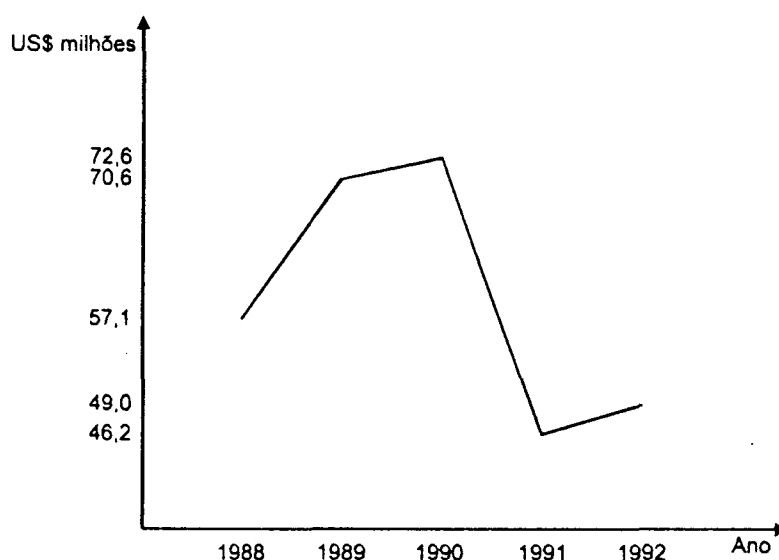
É importante enfatizar, contudo, que o sistema brasileiro, assim como o foram os sistemas de telecomunicações do restante da América Latina vem sendo pressionado pelos interesses destes grandes grupos internacionais. No caso do Brasil, a sua experiência de fabricação das centrais-trópico¹¹ com tecnologia desenvolvida no CPqD - Centro de Pesquisa e Desenvolvimento da TELEBRÁS pode conduzir o país a uma atuação mais ativa em termos de parceria e possibilidade de transferência a outros países, evitando, com isto, uma postura passiva diante da globalização.

Nas principais nações industrializadas, os investimentos em P & D superam o próprio crescimento econômico e estes esforços têm sido realizados em conjunto, pois a tendência observada é de prazos cada vez mais curtos entre uma descoberta e outra. A complexidade tecnológica também chegou a tal ponto que, o avanço é muito mais resultado de pesquisas e esforços conjuntos do que da descoberta individual.

Entretanto, em um fórum de debate recente, realizado no BNDES, no Rio de Janeiro, questionou-se a viabilidade de o Brasil manter centros de pesquisa, numa clara alusão aos custos proibitivos do desenvolvimento interno se comparados aos custos de aquisição de produtos elaborados no mercado internacional.

O próprio CPqD da TELEBRÁS também sofreu o impacto da falta de uma política industrial, de ciência e tecnologia que determinasse os rumos do país frente à questão tecnológica. Neste últimos anos a TELEBRÁS investiu menos em P & D do que se observou no período de "boom" dos investimentos no setor.

**GRÁFICO 1: Evolução do Orçamento CPqD
(US\$ médio mensal)**



FONTE: Relatório Funções Empresariais
Recursos Tecnológicos - DPD/CPqD
Jun/93

¹¹ Centrais-trópico: Centrais digitais temporais com controle por programa armazenado - CPA-T, de médio porte, utilizando tecnologia nacional e desenvolvidas pelo CPqD - TELEBRÁS.

Segundo Lewis (1992, p.1) as alianças "podem expandir grandemente a capacidade de uma empresa para criar produtos, reduzir custos, incorporar novas tecnologias, antecipar-se aos concorrentes, atingir a escala necessária à sua sobrevivência nos mercados mundiais e gerar mais recursos para investir em suas competências básicas". O autor classifica os tipos de alianças possíveis:

- a cooperação informal, onde as empresas trabalham em conjunto mas não estabelecem vínculo contratual;
- os contratos formais, usados quando os parceiros querem assumir compromissos explícitos, dividir riscos e também controle;
- as alianças de capital - investimentos minoritários, joint-ventures e consórcios, que propiciam a propriedade comum e garantem ainda mais o comportamento e a divisão do risco e do controle.
- as redes estratégicas que são compostas por qualquer um dos tipos de alianças, descritas acima, ou por todos os tipos.

As empresas do Sistema TELEBRÁS já tem atuado na forma de parcerias com Universidades, com prefeituras, com empreiteiras, com suas congêneres, no sentido de atender às necessidades de seus clientes e como alternativa à falta constante, nos últimos anos, de recursos para investimento.

Um dos grandes problemas comuns a todas as operadoras de telecomunicações, fruto de ações estratégicas, foi o atraso no atendimento e instalação dos Planos de Expansão - PEX. O Governo Collor estabeleceu assim que assumiu duas grandes metas para o setor: a liquidação dos PEX's em atraso e a instalação de 20 milhões de terminais até o ano 2000. Para o atendimento aos planos de expansão a saída encontrada pelo setor foi a parceria.

Na área de informática, a grande parceira das telecomunicações, as alianças estratégicas também têm sido feitas.

Recentemente, uma matéria na Gazeta Mercantil, de 01/06/93, sobre as estratégias da Microsoft, empresa da área de informática, deixou claro a formação de parcerias como alternativa chave para que a empresa assumisse a liderança do setor de softwares.

A empresa entrou em uma série de joint-ventures: com a COMPAQ, segundo maior fabricante americano de software, com a INTEL e a com a General Instrument, um fabricante de equipamentos para telecomunicações. Associada à Intel, a companhia acabou de lançar um software padrão utilizado na integração de telefones e PC (Personal Computer).

Entre os concorrentes da Microsoft está a General Magic, uma aliança formada pela Apple, AT&T, Matsushita, Motorola, Philips e Sony. A Matsushita, por sua vez, juntamente com a Time-Warner e outras, estabeleceu uma aliança com a 3DO. A estratégia das alianças e parcerias no setor de informática e telecomunicações já se tornou uma rotina.

Em telecomunicações uma joint-venture entre a British Telecommunications (BT) e a MCI Communications Corp., empresa norte-americana, representa uma arrancada rumo a globalização do mercado. A sociedade é baseada em dois contratos importantes: a formação de uma joint-venture de US\$ 1 bilhão, 75% pertencente à BT, para ser pioneira em serviços globais; e a compra de 20% da MCI pela BT por US\$ 4,3 bilhões. Para a British Telecom, a participação na MCI e a formação da joint venture significa tornar-se a principal fornecedora de serviços de transmissão de dados e voz internacional para as 2,5

mil multinacionais do mundo. A MCI ganha força internacional com a aliança, primeiro com a injeção de dinheiro que possibilitará a ampliação dos seus investimentos, segundo com a ampliação de sua atuação no mercado internacional, ganhando assim pontos na concorrência com a AT&T, empresa de telecomunicações norte-americana.

A abertura da Rússia aos investimentos estrangeiros originou também uma série de joint-ventures¹². Nem todas essas joint-ventures são entre grandes empresas, mas principalmente entre pequenas e médias que têm algumas vantagens em termos de flexibilidade em relação a critérios de investimento, restrições legais e regras de contabilização, comparativamente à rigidez no caso das grandes corporações.

O número de joint-ventures na Rússia vem aumentando desde o advento da nova legislação adotada a partir de 1987¹³. Entre os países que formam as joint-ventures destacam-se: Estados Unidos, Finlândia, Alemanha, Itália, Suíça, França, Japão, Suécia e Inglaterra e entre os serviços prestados estão as telecomunicações.

Microsoft, MCI e as 33 joint-ventures da Rússia são apenas exemplos da onda mais segura e lucrativa da competição por mercados globais: a formação de alianças estratégicas.

Tendo por base esta delimitação geral do campo, extraindo a vinculação com o conceito militar e reforçando a idéia de formação de parcerias, várias distinções são possíveis. Segundo Ansoff (1977, p.100) "a estratégia é uma regra para a tomada de decisões". Para ser estratégico o contexto teria que apresentar surpresas e não ser do domínio total do tomador de decisão. O autor exemplifica como: 1) padrões de desempenho especificados através de objetivos e metas; 2) regras que determinam a relação da empresa com seu ambiente, isto é, quais os produtos e tecnologias, onde e para quem serão vendidos e como obter vantagens sobre os concorrentes; 3) regras para o estabelecimento das relações internas e, 4) regras ou políticas operacionais para a condução das atividades do dia-a-dia. Tregoe & Zimmerman (1982, p.110) reforçam este conceito de que a estratégia orienta as operações do dia-a-dia e salientam que a principal responsabilidade do planejamento é facilitar a implementação da estratégia. "Fazer do planejamento uma função sensível, um aliado voluntário da estratégia, é um desafio importante. Exige uma reorientação cuidadosa e uma reformulação da função de planejamento, de modo a poder dar apoio aos esforços estratégicos", dizem os autores (p.111).

A estratégia se pode conceber através da finalidade a que se propõe, qual seja a de estabelecer quais os caminhos, os cursos de ação e os programas que devem ser executados para se atingir os objetivos estabelecidos pela empresa. Esta concepção é defendida por Oliveira (1991, p.33). Tavares (1991, p.165), na mesma linha de Oliveira, conceitua estratégia como "esquema ou concepção delineada para alcançar os objetivos definidos".

Para Steiner e Miner (1981, p.8) a estratégia "se refere à determinação das finalidades e dos objetivos organizacionais básicos; das estratégias das políticas e dos programas para concretizá-los; e

12 Ver artigo: LAWRENCE, Paul & VLACHOUTSICOS, Charalambos. Joint-Ventures in Russia: Put the Locals in Charge. Harvard Business Review. jan./feb. 1993. p.44-54.

13 Desde janeiro de 1987, vige na antiga União Soviética uma legislação específica que flexibiliza as relações econômicas com o exterior e regulamenta a criação de joint-ventures, empresas mistas com capital estrangeiro no país.

dos métodos necessários para garantir a implantação das estratégias para se atingir os fins organizacionais".

Fica assim reforçado o conceito de Ansoff em que as estratégias definem critérios operacionais sobre os quais os programas são concebidos e implantados e ainda que as estratégias são expressões operacionais de políticas. A dupla "política-estratégia", diz o autor, é indissociável, à medida que se implantam as políticas. Neste sentido é que a dissertação caminha, o de provar a necessidade deste vínculo, principalmente pelo caráter e abrangência de uma política pública. A dissociação política-estratégia e estratégia-decisão acabam por provocar o grande hiato entre planejamento e execução empresarial. Se o planejamento deve facilitar a implementação da estratégia e esta não se encontra vinculada à uma política, apresenta-se uma estratégia que pode se demonstrar inconsistente com a política, seja esta expressa ou não no nível formal. A adoção de uma estratégia de competitividade e concorrência no serviço de TV a Cabo se mostrou, no caso da TELEMIG, totalmente incompatível com a política mais tarde expressa de inibir a participação das empresas estatais neste segmento de negócio. O esforço feito em termos de desenvolvimento do projeto para prestar o serviço de TV a Cabo, acabou apresentando uma relação custo-benefício negativa para a TELEMIG e tornou inefetivos o planejamento e o programa de ação.

Apesar de todas as definições acima, da relativa consistência entre elas, nem sempre a expressão estratégia tem sido utilizada de forma adequada. Estratégia tornou-se uma qualidade para designar várias atividades que, na realidade, nenhuma relação tem com estratégia. São planos estratégicos, decisões estratégicas, estratégias de marketing, estratégias de negócio que, se averiguados, não comportam a conceituação especificada anteriormente.

3.2- Evolução do Pensamento Estratégico

Em resposta às incertezas do ambiente externo e às limitações de recursos, novos instrumentos e sistemas de gestão são elaborados, de forma a otimizar a posição competitiva da firma. Desde os tempos de Henri Fayol, a necessidade de planejar tem sido enfatizada e, mesmo nos dias de hoje, com todas as críticas feitas, o planejamento ainda é considerado como elemento indispensável à sobrevivência das organizações.

Os sistemas de gestão são, normalmente, elaborados para atender a problemas imediatos e prementes e surgem como invenções superiores, tornando obsoletos os sistemas anteriores. Embora tenham esta pretensão, o que se observa na verdade é que os sucessivos sistemas, onde a tônica era a estratégia, não constituíram substituições dos anteriores mas apenas acrescentaram novos elementos e conceitos, conforme a própria evolução do ambiente.

A filosofia de planejamento é de mudança, ou seja, sua ênfase está no futuro e não no presente e a ótica de observação é função da velocidade das mudanças ocorridas no ambiente.

A essência do planejamento é organizar e coordenar as atividades e funções empresariais de forma a conduzir a organização ao seu objetivo final. Planejamento é uma das competências centrais que devem ser desenvolvidas pelas empresas para adaptá-las às mudanças do ambiente. Essa adaptação, se conduzida pelo processo do planejamento, não se dá de forma passiva mas, pelo contrário, conduz

as empresas a uma atuação ativa, de interferência no ambiente, de aliança freqüente com os demais atores econômicos que podem assegurar nichos rentáveis para a empresa.

Algumas das propostas atuais, na linha da evolução dos sistemas de gestão, têm procurado dar maior flexibilidade às empresas e partem para conceitos como: pensamento estratégico, intenção estratégica, desenvolvimento de competências centrais, em substituição ao planejamento estratégico formal.

3.2.1- Planejamento Financeiro e Orçamentário

Apesar das sofisticadas e automatizadas dos orçamentos das empresas, no setor público, principalmente, o planejamento financeiro guarda algumas distorções.

Os orçamentos representam projeções de receitas, despesas e investimentos, cobrindo o período de um ano. As projeções dos orçamentos são, normalmente, baseadas em séries históricas, esperando que o futuro seja uma simples repetição do passado. Os orçamentos, portanto, não estão vinculados ao atingimento de objetivos e metas e, muitas vezes, se mostram superestimados, pois acabou se tornando elemento de poder. As projeções de investimento passaram a ser superestimadas para proteger contra futuros cortes orçamentários. Ao ser aprovado o limite conforme proposto, ou seja, superestimado, criava-se a possibilidade de ocorrência de dois fatores extremamente perniciosos: 1) antecipação de investimentos futuros através de contratos com fornecedores em formas não lucrativas para as empresas contratantes; 2) margem de manobra da burocracia para corrupção através de compras superfaturadas. Da mesma forma que os orçamentos, os cortes orçamentários guardam pouca relação com os objetivos organizacionais, dado a característica de linearidade nos cortes, independente dos projetos.

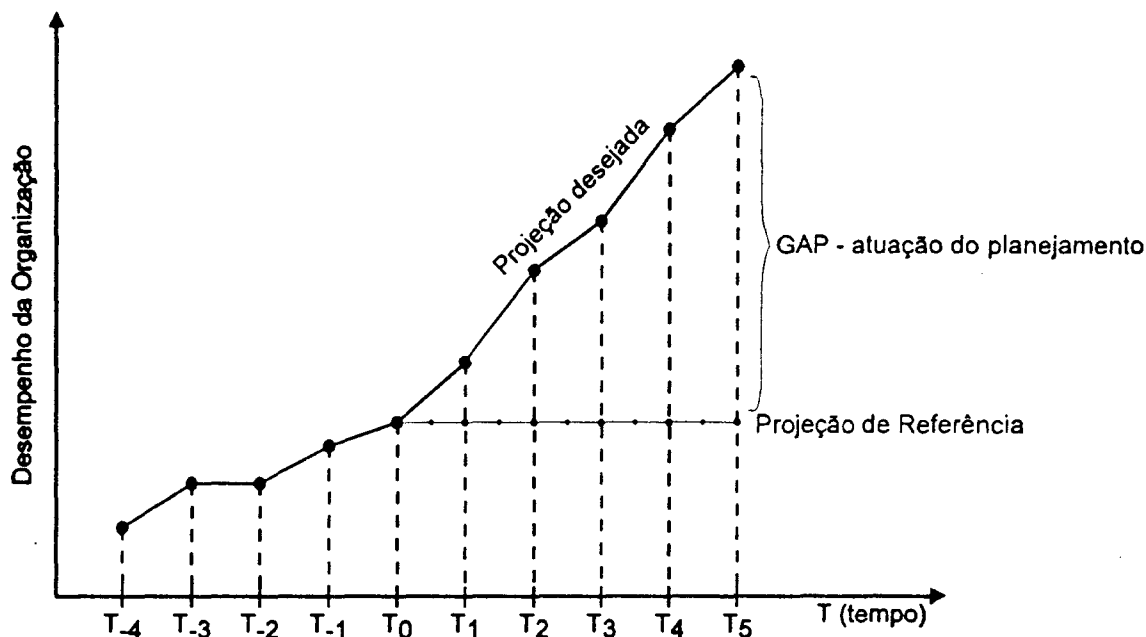
O planejamento financeiro ficou restrito ao fluxo de caixa, reforçando o aspecto do curto prazo. No setor público, principalmente, a ilusão de que o dinheiro aparece para fechar o fluxo de caixa acabou inibindo a criatividade dos gerentes financeiros na busca de alternativas de otimização dos recursos financeiros da empresa, assim como dos recursos de terceiros. A preocupação com a rentabilidade e com o acompanhamento dos projetos é pequena, se se observa o desperdício e o mau uso dos recursos do setor público.

Algumas frases são típicas do setor público em relação aos orçamentos: "me defina o limite de investimento e eu direi onde gastar"; "vamos gastar para não haver cortes no ano que vem"; "superestimo o orçamento da minha área porque sei que vão cortar mesmo"; "se não está no orçamento original não se pode gastar"; "só começo a contratar quando tiver o orçamento aprovado no Congresso".

3.2.2- Planejamento de Longo Prazo

O planejamento a longo prazo surgiu em meados dos anos 50 e foi o primeiro sistema a conferir à organização a capacidade de preparar-se para um futuro mais distante. Normalmente os prazos eram de 5 anos de projeção e agora contava-se não só com a projeção de referência, baseada na extrapolação da série histórica, mas também com a projeção desejável para atingir o objetivo final e a projeção planejada, para atuar no "gap" entre a projeção de referência e a projeção desejável.

GRÁFICO 2: Planejamento a longo prazo



"O planejamento a longo prazo foi a resposta adotada por muitas firmas para administrar mais efetivamente o extraordinário "boom" ocorrido após o período da Segunda Guerra Mundial." (Hax & Majluf, 1984).

No planejamento a longo prazo o esforço de predição do futuro ainda é obtido através da extrapolação de tendências históricas, cobrindo o período de cinco anos, num ambiente relativamente estável: alto crescimento do mercado consumidor; futuros razoavelmente previsíveis; pouca competição e firmas com apenas um produto dominante. Descontinuidades no ambiente externo e interno não eram consideradas no planejamento a longo prazo.

O setor de telecomunicações, a julgar pelos planos estratégicos de suas empresas operadoras, não têm incorporado três descontinuidades significativas de seu ambiente de atuação:

- Descontinuidade administrativa: como atuar com diretorias políticas, sem formação técnica e atendendo a interesses particularistas e eleitoreiros?
- Descontinuidade tecnológica: como oferecer novos produtos e serviços, ampliar a rede e garantir a independência tecnológica sem proteger a indústria nacional?
- Descontinuidade política: como atuar em ambiente competitivo, onde as barreiras impostas pela condição de monopólio estão sendo quebradas?

Teria o setor, então, incorporado efetivamente o planejamento estratégico como prática de gestão?

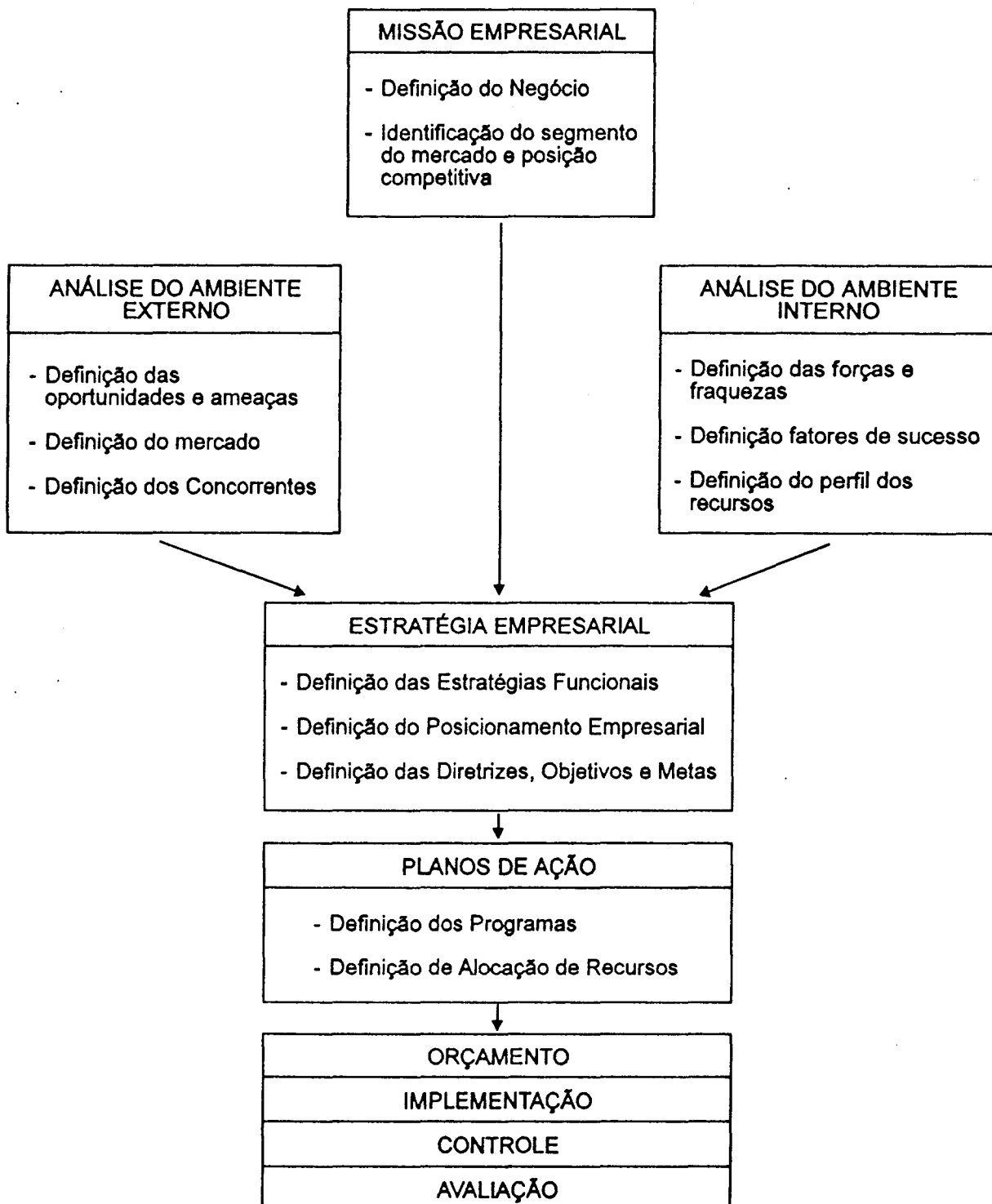
3.2.3- Planejamento Estratégico

O fim da década de crescimento e o aumento conseqüente da rivalidade entre os competidores representaram mudanças significativas no ambiente que propiciaram o surgimento, nos Estados Unidos,

do planejamento estratégico.

O planejamento estratégico formal tem alguns elementos básicos que podem ser identificados na Fig. 1. O processo é centrado na definição do negócio e na formulação das estratégias e programas que conduzem ao cumprimento da missão empresarial.

FIGURA 1: Elementos Fundamentais do Processo de Planejamento Estratégico



Esta fase foi marcada por um conjunto de conceitos na linha de portfólio de produtos. Três se tornaram mais populares e têm sido aplicados em empresas no Brasil:

- Matriz de crescimento e participação (originalmente desenvolvida pelo Boston Consulting Group - BCG);
- Unidades Estratégicas de Negócio (originalmente desenvolvido pela General Electric, juntamente com McKinsey and Co.);
- Curva de Experiência (desenvolvida por Arthur D. Little, Inc.).¹⁴

Mais recentemente, a TELEBRÁS incluiu em seu plano estratégico a necessidade de trabalhar conforme o conceito de Unidades de Negócio, no entanto, está pendente pela falta de uma política de telecomunicações e pela expectativa de revisão do texto constitucional que trata da matéria do monopólio das telecomunicações. A própria definição do negócio do Sistema TELEBRÁS: telefonia ou telemática, precisa ser revista.

3.2.4- Administração Estratégica

A administração estratégica foi resultado do esforço de tornar o planejamento estratégico mais aplicável e, portanto, minimizar o gap existente entre planejamento e implementação.

Segundo BENNIS (1988) tem-se negligenciado na teoria administrativa e na administração a questão do poder¹⁵. ANSOFF (1988) considera em seu trabalho intitulado Administração Estratégica, que a turbulência ambiental e o poder se configuram como influências primárias face ao comportamento estratégico e, embora tenha tratado do tema com profundidade limitada, como ele mesmo diz, apresenta uma esfera significativa na questão da implementação do planejamento. O poder terá como instrumento principal na organização a decisão, seja a decisão da ação, seja a decisão do boicote à ação, quando desacredita-se da eficácia do plano ou projeto ou quando, não tendo sido chamado à elaboração do plano tem-se que provar a sua inefetividade.

Normalmente o elemento de poder formal ainda é estudado e considerado nos planos estratégicos, mas o poder informal de minar o plano não é levado em consideração. Muitos planos ficam então nas gavetas e se transformam em documentos frios e burocratizantes. Em situações mais extremas nem mesmo o poder formal é considerado, em decorrência da sua ilegitimidade, o que transforma o plano numa intenção, concretizada em documento, dos setores de planejamento da empresa. Neste caso, os planos são elaborados mas não tem ressonância na estrutura hierárquica da organização: nem na esfera superior (diretoria), nem na esfera inferior (gerência e técnicos da organização).

Segundo ANSOFF "a administração estratégica responde, pois, aos desejos de consideração e de participação que possuem os agentes externos com interesses na empresa" (1987, p. 148). Anteriormente ANSOFF já havia chamado a atenção também para a participação nas decisões pelos agentes

¹⁴ Sobre estes conceitos ver: HAX, Arnoldo C. & MAJLUF, Nicolas S. Strategic Management. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1984, Capítulos 3, 6 e 7. GRACIOSO, Francisco. Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e "cultura" com as oportunidades do ambiente externo. São Paulo: Atlas, 1987, Capítulos 4 e 5. TAVARES, Mauro Calixta. Planejamento Estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991, Capítulo 1.

¹⁵ BENNIS, Warren & NANUS, Burt. Líderes: Estratégias para assumir a verdadeira Liderança. Trad. São Paulo: Harbra, 1988. p.13.

intemos.

A diferença substantiva entre planejamento estratégico e administração estratégica é que o primeiro culmina com um plano e o segundo com uma ação.

Evidentemente que esta ação é fruto de comprometimento, decisão e instituição de mecanismos de controle que insiram definitivamente o plano, enquanto concepção, nas atividades diárias e rotineiras da organização.

Até hoje os controles efetivos se dão sobre a parte da organização que já está em operação e que gera, conseqüentemente, receitas e despesas. As estruturas e modelos criados para avaliação de viabilidade econômico/financeira de novos projetos são eficazes na elaboração do planejamento, porque dão idéia de resultado futuro, mas assim que os projetos se integram à estrutura produtiva existente deixam de ser acompanhados em separado e passam a fazer parte de um todo rentável ou não. Assim não existe uma estrutura de controle do plano estratégico, o que há é uma estrutura de controle montada para acompanhamento da planta existente ou, em termos orçamentários, o cálculo dos desvios entre o orçado e o realizado.

Como resultado da implementação teremos uma nova estrutura, novos métodos de trabalho, redefinições orçamentárias, mudanças na estrutura de poder e isto significa trabalhar com o sentimento de ansiedade das pessoas. Deve-se estabelecer um vínculo entre a equipe remanescente, responsável pela situação atual e a equipe implementadora, cujo processo de planejamento implicou em mudanças.¹⁶

3.3- A Exploração de Novas Visões

Alguns elementos têm sido incorporados à teoria administrativa já existente, como fundamentais à sobrevivência da organização no ambiente em que se encontra. Para introduzi-lo é necessário, muitas vezes, mudar a filosofia da organização e seus valores. Neste caso, conhecer a cultura torna-se primordial para preparar a mudança.

3.3.1- Vantagem Competitiva

Segundo PORTER (1989), que revitalizou os conceitos da economia de vantagens comparativas e que vem revitalizando o planejamento estratégico ao incorporar o conceito de pensamento estratégico, ou seja, substituindo o plano estante e anual pelo hábito de pensar estrategicamente, "a vantagem competitiva descreve o modo como uma empresa pode escolher e implementar uma estratégia genérica¹⁷ a fim de obter e manter uma vantagem competitiva". No entanto, como diz o próprio autor são poucas as vantagens competitivas que não podem ser imitadas.

Alguns princípios foram salientados pelo autor como essenciais não só à competição interna mas,

¹⁶ GAJ toca em alguns pontos fundamentais relativos à implementação: recursos humanos, cultura organizacional, vontade, participação, e como as decisões são tomadas. Ver GAJ, Luis. Tornando a Administração Estratégica Possível. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1990. GAJ, Luis. Administração Estratégica. São Paulo: Ática, 1987.

¹⁷ Método alternativo viável para lidar com as forças competitivas: o poder de negociar dos fornecedores, ameaça de novos entrantes, ameaça de serviços/produtos substitutos, rivalidade entre empresas existentes, poder de negociação dos compradores. Ver PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência. Trad. Rio de Janeiro: Campus, 1986; e PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Trad. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

principalmente, na competição global:

- 1- A vantagem competitiva prospera fundamentalmente da melhoria, inovação e mudança;
- 2- A vantagem competitiva envolve todo o sistema de valores¹⁸;
- 3- A vantagem competitiva só é mantida pela melhoria constante;
- 4- A manutenção da vantagem exige que suas fontes sejam aprimoradas;
- 5- A manutenção da vantagem exige uma abordagem global da estratégia.

Mais recentemente os debates têm propiciado o surgimento de um termo: vantagem competitiva duradoura. Têm-se chegado à conclusão que a única vantagem competitiva duradoura que uma empresa pode conseguir está no SER HUMANO. Embora PORTER não tenha conferido esta importância aos empregados, já havia colocado em seu livro *A Vantagem Competitiva das Nações*, entre as pressões para garantir a inovação (item 1 acima), tratar os empregados como permanentes.

As empresas estatais poderiam contar com este valor em termos de vantagem competitiva, caso não contasse com dois elementos restritivos:

- As empresas são usadas como cabide de emprego, implicando num contingente de empregados despreparados tecnicamente e que não rezam pela cartilha da empresa, mas pela cartilha do padrinho. Sua fidelidade ao padrinho acaba inibindo a sua própria incorporação pela empresa e pelos colegas. Usualmente estes elementos ainda estão imbuídos de uma arrogância originária de um poder concedido mas não legitimado.
- Volume de mão-de-obra superior a real necessidade da empresa, repercutindo em acréscimo de custos e redução da produtividade.

3.3.2- Empreendedor x Intrapreneuring

Ser dono do seu próprio negócio ou deixar que outros se tornem donos de sua idéia?

PINCHOT III (1989, p.109) diz que "a função básica do intrapreneur é conceber visões de negócios e transformá-las em realidades de negócios".

Idéias todos temos, o difícil é concretizá-las e tomá-las efetivas dentro da organização. O primeiro passo para isto é transformá-la num plano de negócio, o segundo buscar aliados na organização (patrocinadores nos escalões superiores e executores nos escalões inferiores).

O conceito de intrapreneuring na prática se confunde com o de líderes, aqueles capazes de fazer acontecer.

Segundo também PINCHOT III o empreendedorismo tem três vantagens sobre o intrapreneurismo: poder de decisão, investidores sofisticados e propriedade. O intrapreneuring convive com a indecisão da corporação e, muitas vezes, com a descrença em relação a idéia, além de deter uma visão de futuro nem sempre partilhada por quem está na direção da empresa. O empreendedor, aquele que investe seu capital faz além, administra os negócios e aconselha a administração de empreendimentos onde ele já tem investimentos. Uma outra vantagem do empreendedor é ser proprietário de seu negócio o que lhe

¹⁸ Sistema de valores é toda uma série de atividades de criação e uso do produto, conforme PORTER, Michael E. *A Vantagem Competitiva das Nações*. Trad. Rio de Janeiro: Campus, 1993, p. 649.

garante riqueza e liberdade. Ao intrapreneur será difícil obter um estilo de vida comparável ao do entrepreneur.

Propiciar que surjam intrapreneurs na organização significa abrir a empresa a uma maior participação, significa alargar a cadeia de decisão, eliminar a rigidez hierárquica e transpor barreiras culturais de que as idéias boas e originais são aquelas originadas nos níveis gerenciais.

No Brasil o pequeno empreendimento não conta com o apoio do governo, ele é muito mais resultado do desemprego do que da decisão pessoal de abrir um negócio. As mudanças constantes na regra do jogo não conferem a segurança necessária ao entrepreneur, mas é a única saída para a crise.

Abriu espaço para o intrapreneur significa abrir espaço para a gestão participativa, delegação e maior autonomia para os empregados. Para isto é preciso vencer antes as barreiras do poder, baseado na hierarquia e no cargo, e do medo da perda do status, da sensação de se tornar dispensável, da desestabilização da zona de conforto daquele que até então definia as regras do jogo.

A empresa estudada, a TELEMIG, constatou, através de pesquisa junto aos empregados, como um dos problemas mais sérios e entrave ao atendimento e satisfação do cliente a falta de autonomia para a tomada de decisão para aqueles que estão na linha de frente da organização. Como então ser intrapreneur?

3.3.3- Excelência Empresarial

A excelência é sustentável? Um fator têm sido comum às abordagens de Tom Peters (1989) e David Bradford (1985): liderança.

O líder de hoje deve ser flexível e ter a capacidade de adotar mais idéias num ambiente não só turbulento mas, sobretudo, paradoxal. Entre estes paradoxos, citados por PETERS (1989, pp.390-1) estão alguns apropriados ao ambiente de telecomunicações hoje:

- *Maior concorrência requer maior cooperação. ...Para competir com eficácia, devemos aprender a cooperar com todos esses conjuntos de parceiros.*
- *Devemos ter cuidado com as economias de escala - mas criar alianças mais complexas. As eficiências de escala, no sentido tradicional estão acabadas, ou quase... Por outro lado são necessárias mais sociedades e arranjos de parceria para se prosperar, especialmente no exterior.*
- *Qualidade maior vem com menos inspetores. Mais uma vez as pessoas são a chave.*
- *Os exercícios de planejamento estratégico, liderados pela assessoria, estão sendo implantados pela formação de competência estratégica liderada pela linha.*
- *O sucesso virá para aqueles que amarem o caos - a mudança constante - e não para os que tentarem eliminá-lo.*

Em termos de liderança o paradoxo básico de todos os líderes é criar estabilidade interna para encorajar a busca permanente da mudança. Para vencer este desafio é preciso um novo estilo de

liderança diferente do heróico: responsabilidade compartilhada e desenvolvimento contínuo de aptidões individuais; isto significa que a equipe toda é responsável pelo sucesso ou fracasso de um projeto e não apenas o gerente/líder e que as habilidades dos subordinados devem ser utilizadas integralmente¹⁹.

O modelo de excelência empresarial para PETERS & AUSTIN (1985, p. 29-30) se fundamenta no cuidado com os clientes, inovação constante, funcionários atentos e liderança para unir os três primeiros elementos. Para eles, "liderança significa imaginação, comando encorajador, entusiasmo, amor, confiança, vivacidade, paixão, obsessão, consistência, o uso de símbolos, atenção no que está exemplificado no conteúdo de nosso calendário, dramas completos (e a administração destes), criação de heróis em todos os níveis, direção, circulação efetiva e muitas outras coisas".

As empresas estatais do setor de telecomunicações, assim como outras empresas estatais e públicas, vão conviver com a falta de liderança em cargos diretivos se não protegê-los da influência política do preenchimento dos cargos. É difícil encontrar entusiasmo, amor, paixão e obsessão em pessoas que não têm conhecimento do setor em que trabalham e que estão ali para auferir benefícios próprios e não têm preocupação com a sobrevivência e rentabilidade da organização. A falta do elo de propriedade afere ainda mais estes sentimentos, afinal se é gestor de um dinheiro cujo dono é uma figura distante: a sociedade, representado por um Estado fisiologista.

3.3.4- Organização de Aprendizagem

Peter Senge do MIT - Massachusetts Institute of Technology, considerado hoje um dos novos "gurus" da administração, defende em seu livro, A Quinta Disciplina, a transformação das organizações atuais para vencer três desafios:

- O primeiro é vencer o sistema tradicional de administração no qual toda a atividade de pensar é feita no topo, enquanto à base cabe a execução;
- O segundo é como desenvolver a capacidade de pensar de todos as pessoas da organização;
- O terceiro desafio é como lidar com o profundo cinismo que prevalece nas organizações hoje. Um cinismo, segundo Senge, que é produto das tradições autoritárias. O cinismo provoca uma verdadeira dissociação entre discurso e ação.

Contrariando os conceitos de todos os programas de qualidade, onde o erro é inaceitável, o autor propõe a "learning organization", como aquela organização que substituirá a organização tradicional, predominantemente orientada para o controle. "Uma organização orientada para a aprendizagem, portanto, é aquela que aceita cometer erros e aprender com esse erros."²⁰

Implementar o modelo da Learning organization na TELEMIG de hoje requer superar tabus como uma frase dita por um gerente da empresa, ao participar de um Seminário sobre Qualidade Total: "Nós gerentes estamos aqui para pensar, nós somos a cabeça da organização, enquanto nossos empregados são os braços e as pernas para executar".

¹⁹ Sobre estas idéias ver também BRADFORD, David L. & COHEN, Allan R. Excelência Empresarial: como levar as organizações a um alto padrão de desempenho. Trad. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1985.

²⁰ Entrevista com Peter Senge, autor de A Quinta Disciplina, in: AMANA KEY - Leadership Review - Revista Sobre Inovação em Alta Administração - Março/Abril de 1993, pp.12-18.

Vencer o gap entre discurso e ação torna-se ainda mais difícil quando o próprio discurso não guarda coerência, isto é, não se precisa apenas transformar um discurso em ação, precisa-se sim de agir segundo o discurso. Intitular-se um gerente participativo mas chamar o empregado para dizer o que seria melhor para ele já retira do discurso toda a credibilidade.

Coerência parece ser a palavra mágica para reduzir o gap discurso-ação.

3.3.5- Intenção Estratégica e Competência Central

"O conceito de estratégia, como tem sido aplicado, tornou a competitividade das empresas ocidentais sem vida".²¹ Esta afirmação partiu de HAMEL & PHAHALAD, que vêm revolucionando os conceitos de estratégia empresarial e combatendo os conceitos existentes hoje: estratégia apropriada (entre recursos e oportunidades), três estratégias genéricas (baixo custo, diferenciação e foco)²²; hierarquia estratégica (objetivos, estratégia, tática); oito regras para excelência, estrutura dos 7-S²³; cinco forças competitivas²⁴; quatro estágios do ciclo de vida dos produtos²⁵; e matrizes dois por dois²⁶.

Segundo HAMEL & PHAHALAD (1989) os conceitos se tornaram limitantes e reduziram o número de opções estratégicas. As prescrições e receitas na área de estratégia empresarial limitaram as oportunidades para a inovação competitiva. Enquanto alguns administradores estão elaborando mapas analíticos, através de técnicas, outros estão construindo novos mercados.

Para os autores é possível vencer sem lutar através de alianças e joint-ventures, já que a intenção estratégica captura a essência da vitória e visa alcançar uma posição de liderança. O exemplo citado pelos autores, no setor de telecomunicações é bastante esclarecedor. A NEC²⁷ estabeleceu no início dos anos 70 a sua intenção estratégica de adquirir a tecnologia que a colocaria na melhor posição para explorar a integração da informática com telecomunicações. Outras indústrias observaram esta fusão mas só a NEC tomou a decisão de adotar a telemática como sua competência central.

HAMEL & PHAHALAD (1990) confrontam o conceito de competência central com o de Unidades

21 HAMEL, Gary & PHAHALAD, C. K. Strategic Intent. Harvard Business Review, May - June, 1989, p.63.

22 Ver PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Trad. Rio de Janeiro: Campus, 1986, p. 49-60.

23 Proposta por WATERMAN JR., Robert H. primeiro em Vencendo a Crise, depois em O Fator Renovação: como os melhores conquistam e mantêm a Vantagem Competitiva. Trad. São Paulo: Harbra, 1989, p.60. Os sete - s são: Strategy, Structure, Systems, Symbolic Behavior, Staff, Shared Values e Skills.

24 As cinco forças competitivas também foram propostas por Michael Porter em sua análise da indústria e da concorrência: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação de compradores, ameaça de serviços ou produtos substitutos e rivalidade entre empresas existentes.

25 As fases variam com o produto e com a situação do mercado em que o mesmo se encontra. Algumas características podem, no entanto, ser generalizadas: 1 - Introdução: fase onde os custos (investimentos) são altos e os ganhos sempre baixos; 2 - Crescimento: fase onde se produz forte aumento do volume de vendas e onde novos competidores entram em campo; 3 - Maturação: fase onde já diminuiu a concorrência, dado que o mercado atingiu seu potencial; 4 - Declínio: fase onde as vendas caem, a concorrência retira-se, os custos são crescentes e os lucros decrescentes.

26 A matriz BCG (Boston Consulting Group) faz parte do tipo dois por dois, citado pelos autores. Através dela é possível uma demonstração da posição ocupada no mercado pelos produtos de uma empresa determinada, levando em conta duas variáveis básicas: o crescimento das vendas (em comparação com o crescimento médio do mercado) e a participação relativa de mercado (em comparação com a do principal concorrente em cada produto).

27 NEC: Netcom Comunicações S.A.

Estratégicas de Negócio. Para os autores a batalha da liderança global se dá em três planos: competência central, produtos centrais e produtos finais. A diferença básica está em que até hoje a competitividade se estrutura sobre produtos existentes, enquanto que na proposta dos autores a competição se estabelece entre firmas para construir competências. Os autores concordam que as organizações tem um portfólio de produtos e um portfólio de negócios, em termos de produto/mercado, mas acrescentam que as organizações podem ser vistas como um portfólio de competências. "Competências centrais são a fonte de desenvolvimento de novos negócios", afirmam os autores.

Os autores vão ainda mais longe, e dizem que para realizar o potencial criado pelo desenvolvimento de competências centrais é preciso que os administradores tenham imaginação para ver um mercado que ainda não existe. Em *Corporate Imagination and Expeditionary Marketing*²⁸ os autores são categóricos: "As batalhas competitivas globais nos anos 80 foram ganhas por empresas que podiam encontrar vantagens de custo e qualidade em mercados existentes e bem definidos. Nos anos 90, estas batalhas serão ganhas por empresas que puderem construir e dominar fundamentalmente novos mercados".

É interessante discutir a concepção de competência central principalmente no momento em que o Sistema TELEBRÁS estabelece entre os seus objetivos a gestão por Unidades Estratégicas de Negócios. A questão da quebra do monopólio do setor e a pressão dos lobbies para atuação de setores privados levanta a necessidade de redefinição não apenas do negócio do Sistema TELEBRÁS, mas da competência que ele deseja adquirir e isto está amplamente relacionado com a política industrial e com a política de ciência e tecnologia. Em que caminho tecnológico, qual a opção de rede de telecomunicações e qual a integração informática e telecomunicações que pretende seguir o Sistema TELEBRÁS?

3.4- Modelo de Averiguação do Conceito de Estratégia e do Processo de Planejamento Estratégico

²⁸ Artigo escrito por Gary Hamel & C. K. Prahalad, e publicado na Harvard Business Review, de Jul/Ago de 1991.

PROJETO DE PESQUISA
— PESQUISA I —
PERFIL DO CONCEITO DE ESTRATÉGIA E DO
PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As afirmativas estão voltadas para o Planejamento Estratégico das organizações comprometidas com a garantia da permanência no mercado independente do grau de turbulência do ambiente empresarial.

Cada afirmativa é verificada de acordo com a escala; possibilitando uma avaliação do posicionamento da empresa.

Escala utilizada:

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo em Parte
- 3 - Não Tenho Certeza
- 4 - Concordo em Parte
- 5 - Concordo Totalmente

PERFIL DO CONCEITO DE ESTRATÉGIA	ESCALA
1 - As decisões da diretoria estão coerentes e integradas com o plano estratégico.	<input type="checkbox"/>
2 - A alta direção está comprometida com a implementação da estratégia empresarial.	<input type="checkbox"/>
3 - As estratégias empresariais são expressas em termos de objetivos de longo prazo.	<input type="checkbox"/>
4 - O programa de investimentos é expresso em termos de priorização na alocação de recursos.	<input type="checkbox"/>
5 - As várias áreas da empresa têm conhecimento da carteira de produtos e serviços.	<input type="checkbox"/>
6 - As várias áreas da empresa reconhecem as oportunidades de negócios em que poderiam entrar.	<input type="checkbox"/>
7 - A empresa conhece seus concorrentes.	<input type="checkbox"/>
8 - A empresa se antecipa aos movimentos dos concorrentes.	<input type="checkbox"/>
9 - A empresa tem capacidade de adaptar dinamicamente suas estratégias às mudanças do ambiente.	<input type="checkbox"/>
10 - A empresa reconhece suas forças e fraquezas.	<input type="checkbox"/>
11 - A empresa busca alcançar vantagens competitivas em cada uma das suas linhas de atuação.	<input type="checkbox"/>
PERFIL DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	ESCALA
12 - O grau de detalhamento do plano estratégico é adequado ao cumprimento das atividades da empresa.	<input type="checkbox"/>
13 - O método de planejamento mais empregado envolve a utilização de dados e tendências projetadas.	<input type="checkbox"/>
14 - O enfoque do planejamento está voltado para a intenção e o raciocínio estratégico de todos os membros da empresa.	<input type="checkbox"/>

AÇÕES DO PASSADO VERSUS PLANEJAMENTO PARA FRENTE	ESCALA
<p>38 - As oportunidades e ameaças do ambiente de atuação são contempladas através da estratégia.</p> <p>39 - A empresa influi no seu ambiente de atuação.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>
IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJADO	ESCALA
<p>40 - Os critérios de desempenho tendem a salientar indicadores marcantes do plano estratégico.</p> <p>41 - Os objetivos e metas são checados freqüentemente, através de indicadores.</p> <p>42 - A empresa produz relatórios especiais para acompanhamento dos planos de ação.</p> <p>43 - A estrutura organizacional está montada para dar sustentação à implementação da estratégia empresarial.</p> <p>44 - Os relatórios de acompanhamento são essencialmente qualitativos (ênfase na análise); às vezes abordam aspectos quantitativos (numéricos).</p> <p>45 - Os relatórios de acompanhamento não tendem a ser uma rotina, cumprindo solicitações de órgãos superiores e da holding.</p> <p>46 - O propósito básico do acompanhamento é a organização de informações para interferir nas decisões e ações corretivas.</p> <p>47 - As ações de acompanhamento estão concentradas ao nível de cada indivíduo.</p> <p>48 - O acompanhamento das ações é feito também através de reuniões periódicas, em diferentes níveis hierárquicos.</p> <p>49 - Os indicadores de desempenho empresarial refletem a real necessidade de acompanhamento da empresa.</p> <p>50 - Os indicadores que a empresa acompanha é resultado de uma definição interna.</p> <p>51 - Há processo formal de acompanhamento do plano estratégico da empresa, através de cada área funcional.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>
<p>OBSERVAÇÃO:</p> <p><i>Este modelo foi desenvolvido exclusivamente para ser aplicado na pesquisa para avaliação do hiato entre planejamento e implementação no setor estatal de telecomunicações.</i></p> <p><i>A pesquisa foi aplicada na Telecomunicações de Minas Gerais S.A. - TELEMIG, empresa operadora de telecomunicações do Sistema TELEBRÁS.</i></p>	

CAPÍTULO 4

Dimensão do Planejamento no Setor Estatal de Telecomunicações

Uma grande decisão iniciada em outubro de 1993, a revisão constitucional, que pode decidir pela privatização de setores da economia hoje estatizados vem alterando o funcionamento do setor de telecomunicações. As indefinições e os permanentes ataques da imprensa à má gestão das estatais acaba provocando desequilíbrios nas relações entre empresas e Governo, impedindo que soluções alternativas sejam implementadas, como o caso dos Contratos de Gestão ou os lançamentos de American Depositary Receipts - ADR's. A velha briga autonomia versus controle das estatais não parece ter feito grandes avanços e quem perde efetivamente é a sociedade, para a qual pouco importa a composição acionária do capital, mas sim a qualidade e, principalmente, a garantia do acesso ao serviço.

Os lobbies pela privatização tem propagado um conceito errôneo de privatização. A pulverização das ações é uma forma, certamente, diferente da proposta de venda em separado das operadoras estaduais de telefonia. Assim, o objetivo de levantar recursos de investimento para o Sistema TELEBRÁS, através do mercado externo por meio da emissão de American Depositary Receipts, passa a ser acusado de se tornar empecilho ao projeto de privatização das telecomunicações no Brasil²⁹.

A estagnação prolongada dos investimentos no setor provoca dificuldades para o planejamento a longo prazo. Neste caso, todo o planejamento deve ser feito a partir das necessidades dos usuários que, por sua vez, têm um nível baixo de informação sobre as possibilidades de serviços prestados pelas telecomunicações. Aqueles que têm informações e necessidade de serviços de telecomunicações, para otimizar seus negócios, acabam buscando soluções particulares e alternativas à falta de ampliação da rede de serviços por parte das empresas estatais operadoras.

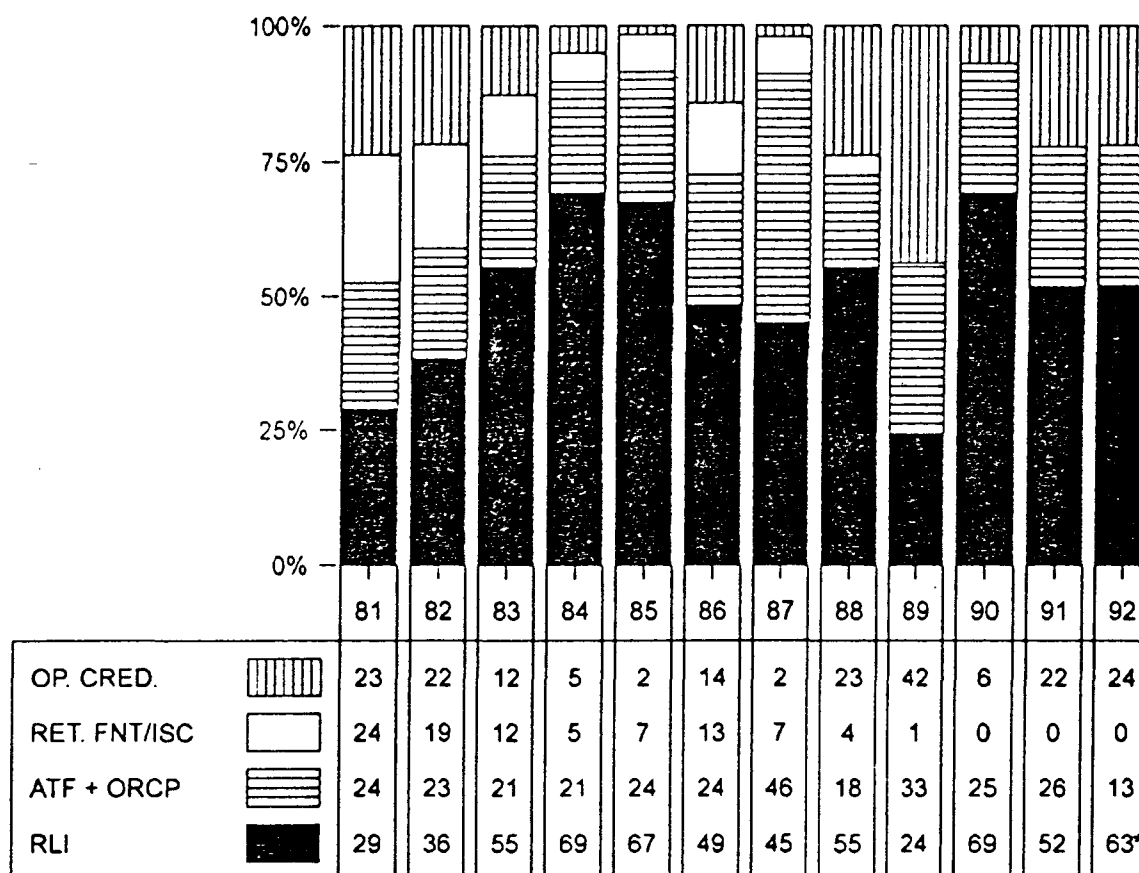
A incapacidade dos órgãos decisores em avaliar a importância que assume hoje as telecomunicações no desenvolvimento nacional, acaba prejudicando também o planejamento. Um setor rentável, capaz de assumir dívidas de longo prazo para financiar investimento, fica sujeito à mesma legislação que inibe todo o setor público de captar novos recursos. As velhas soluções e os velhos acordos prevalecem sobre a necessidade de revitalizar o setor. As negociações em torno do poder de compra do governo, através do setor, via terminais, acaba prejudicando as próprias empresas operadoras que são obrigadas a contratar terminais que não serão capazes de vender, dado o nível de concentração de renda no país que torna proibitivo a aquisição de um terminal, enquanto isto, o setor não residencial, ou de negócios, fica privado do oferecimento de serviços de valor adicionado.

Os recursos que o setor de telecomunicações necessita para a sua ampliação, oriundos de quatro fontes básicas, conforme demonstra o quadro abaixo, operações de crédito, retenções FNT/ISC

²⁹ Ver matéria Revista Exame, Ano 25, N° 13, 23/Jun/93. Diz a matéria: "Quem compra os papéis lançados pela holding acredita que está investindo num negócio que dentro de mais alguns meses estará valendo bem mais devido à perspectiva de privatização. Ocorre que a emissão de ADR, ao fortalecer a holding, na verdade dificulta a privatização do setor dada a questão do monopólio..."

(inexistentes desde 1990), o autofinanciamento³⁰ (que não cobre o custo de instalação do terminal) e recursos liberados para investimento, devem ser originários, nos dias de hoje, de duas fontes básicas: recursos próprios, resultado da exploração do negócio e recursos do mercado acionário, como o lançamento das ADR's, que podem captar US\$ 1 bilhão, para um investimento em 1993 da ordem de US\$ 3 bilhões para o Sistema TELEBRÁS.

GRÁFICO 3: Fontes dos Investimentos
Sistema TELEBRÁS



TOTAL DOS INVESTIMENTOS - %

* Recursos próprios.

Operações de Crédito: empréstimos extra Sistema TELEBRÁS, destinados à expansão da planta de telecomunicações.

Retenções FNT/ISC: no início da expansão do Sistema TELEBRÁS os recursos oriundos da União através do Fundo Nacional de Telecomunicações e mais tarde do ISC, eram revertidos para o Sistema para fazer face ao volume de investimentos necessários para atender à demanda.

Autofinanciamento + Outros Recursos Capitalizáveis: corresponde à participação financeira do promitente-assinante, ou seja, daquele que adquire os planos de expansão.

RLI: recursos liberados para investimento, originários das receitas de exploração do Sistema de Telecomunicações.

Obs.: Os recursos repassados ao Sistema TELEBRÁS pela União reduziram-se significativamente de 1974 para cá.

30 "O autofinanciamento representou, inicialmente, a única fonte de recursos financeiros para a expansão das redes locais. Ele foi regulamentado pelo CONTEL - Conselho Nacional de Telecomunicações, mas mostrou-se insuficiente para cobrir os custos de uma expansão de grandes dimensões", segundo Euclides Quandt de Oliveira, in: *Renascem as Telecomunicações*. São José dos Pinhais, PR: Editel Gráfica e Editora, 1992, v.1, p.94.
CONTEL - Conselho Nacional de Telecomunicações, criado em janeiro de 1963, com função de estabelecer uma estrutura básica para o setor de telecomunicações.

4.1- As Telecomunicações na Economia Brasileira

A participação do Estado na economia é não só um fenômeno brasileiro, estabelecido pela própria Constituição Federal, no seu Título III, Da ordem econômica e social, mas também um fenômeno constatado mundialmente. Embora se queira ligar o processo de estatização crescente ao autoritarismo, como no caso brasileiro, vários estudos comprovam que a intervenção do Estado se dá em contextos tanto ditatoriais quanto democráticos. É, na verdade, como afirma ARAÚJO (1977, p.224): "o caráter democrático das revoluções burguesas não se mede pelo maior ou menor grau de intervenção estatal na economia, mas antes pelo grau de participação popular nos destinos da economia e do Estado". No Brasil, poucas são as manifestações populares que traduzem a vontade de ver expandir ou não a atuação do Estado. Talvez o único caso, relativamente vivo na memória, seja a campanha nacionalista "o petróleo é nosso", uma nítida vontade popular expressa de manter as atividades de exploração do petróleo sob o domínio do Estado.

As discussões, mais recentes, acerca da intervenção do Estado parecem revigorar as campanhas contra a estatização da economia brasileira de meados dos anos 70, que responsabilizaram as empresas estatais pelos déficits do balanço de pagamentos do país, quando grande parte deste déficit pode ser justificado também pela socialização das perdas do setor privado, por transferência de pagamento de empréstimos externos do setor privado ao setor público e ainda pela concessão de toda espécie de subsídios, contratos privilegiados que o Governo estabeleceu junto a esta mesma iniciativa privada.

Por todos estes motivos, pode-se afirmar que o setor estatal, longe de ser concorrente da iniciativa privada, ocupando espaços que deveriam ser dela por direito, atua de forma complementar a esta. Esse caráter de complementaridade pode também se verificar no fornecimento de insumos necessários para o funcionamento das indústrias privadas; encomendas, por parte do Governo, de equipamentos junto ao setor privado de bens de capital, além de outros.

Com relação ao endividamento das estatais, é bom salientar que o fato tem raízes históricas. Entre 1974 e 1982, as estatais foram obrigadas, pelo Governo, a contrair empréstimos no mercado financeiro internacional, com o objetivo único de aumentar a disponibilidade interna de divisas. Se, na época, a situação era favorável à captação de empréstimos no exterior, mais tarde a política veio agravar a situação não só das empresas estatais, mas do país como um todo, com as elevações contínuas das taxas de juros no mercado externo.

A utilização das estatais como instrumento de política econômica de curto prazo, nos últimos anos, não se limitou ao controle de seus dispêndios numa tentativa de redução da demanda agregada e, conseqüentemente, de redução das taxas inflacionárias, mas algumas políticas foram relevantes e significaram uma participação direta das estatais no esforço de contenção da inflação. Em primeiro lugar, a política de preços e tarifas, só o setor de telecomunicações chegou a acumular a defasagem de 88,5% em relação à inflação, comparativamente às tarifas praticadas no ano de 1992.

As estatais têm sofrido a pressão governamental e da imprensa para conseguir atender a objetivos conflitantes: dirigir o processo de desenvolvimento, como no caso das telecomunicações, com investimentos de baixo retorno na área de telefonia social; combater a inflação através do controle de preços e tarifas; aumentar o nível da atividade econômica, através de contratações junto a fornecedores acima

das reais necessidades; aumentar o nível de emprego através das contratações de afilhados e aparentados de políticos, também em níveis desnecessários e nem sempre ocupando as posições onde há efetiva carência de mão-de-obra, as áreas operacionais permanecem deficientes enquanto os staffs incham.

Todos estes elementos dentro de um processo decisório de interferência e controle sob pontos significativos na gestão das empresas e, ao mesmo tempo, negligente em relação à definição de políticas governamentais setoriais.

A consequência de tudo isto é uma ineficiência que acaba sendo combatida pelo efeito e não pelas causas. A solução da privatização tem fundamentação, por um lado, na ineficiência administrativa, por outro, na necessidade de contenção do déficit público, mas não ataca os problemas estruturais que assolam as estatais em seu conjunto: inaptidão de políticos na gestão das empresas; a utilização do bem público para fins privados e particularistas, entre outros já mencionados.

Reajustes irrealistas de preços e tarifas de bens e serviços foi um dos fatores inibidores da expansão da oferta de telecomunicações no Brasil, mas servia aos interesses da política macroeconômica.

TABELA 1: Quadro Comparativo de Tarifas
US\$ - 1992

PAÍSES	ACESSOS	ASSINATURA BÁSICA	MINUTO LOCAL	MINUTO INTERURBANO	MINUTO INTERNACIONAL ¹
BRASIL	1200	2,20	0,012	0,19	3,77 ²
ARGENTINA	1158	8,51	0,02	0,30	ND
ESPANHA	288	11,51	0,06	0,26	2,16
CHILE	808	10,85	0,041	0,18	2,08
MÉXICO	770	7,31	0,043	0,30	2,60

FONTE: International Tariff Comparisons

Final Report Economic and Technology, Inc. ITSA Consultores S.A. - 24/02/92.

1 DO PAÍS PARA O BRASIL

2 DO BRASIL PARA O CHILE

O quadro mostra, contrariamente ao que se divulga, que as tarifas do Brasil são expressivamente mais baratas do que a maioria dos países, no que diz respeito às tarifas do serviço local e interurbano e da assinatura básica, para cobrir os custos de manutenção permanente do serviço ainda que o usuário não utilize-o normalmente. A exceção fica para o serviço internacional, este sim caro e provocando a evasão de empresas para os mercados internacionais.

Diante do quadro de evasão de receitas, em torno de 30% da receita com ligações internacionais no caso da EMBRATEL, foram efetuadas mudanças nas tarifas, reduzindo-as. A grande diferença entre as ligações feitas do Brasil para o exterior em relação a de outros países, além de provocar a própria evasão de empresas, deu início a uma prática comum entre as empresas com negócios no exterior, a de optar por chamadas a cobrar, barateando os seus custos.

A redução das tarifas incidiu sobre um procedimento que já vinha sendo combatido e comparado com o procedimento de outros países: a medição do tempo da fala que, no sistema atual, passa a ser feita a cada seis segundos, quando a regra anterior determinava a contagem da fala por minuto. Continuam valendo os horários reduzidos, quando o preço é 20% menor do que nos demais horários.

TABELA 2: Tarifas Médias Por Minuto (US\$)

PAÍS DE DESTINO	ATÉ JUL/93	A PARTIR DE AGO/93	REDUÇÃO (%)
Argentina, Paraguai e Uruguai	3,60	2,92	19
Canadá e Estados Unidos	4,28	3,17	26
Demais Países das Américas e Antilhas	4,28	3,77	12
Portugal	3,66	3,36	8
Europa Ocidental	5,25	4,33	18
Demais Países da Europa e Países do Oriente Médio	5,33	4,25	20
Austrália e Japão	7,12	4,29	40
África	7,12	5,43	24
Demais Países (Ásia, Oceania, Ilhas do Pacífico)	7,12	5,43	24

Obs. Os valores incluem impostos.

FONTE: TELEBRÁS.

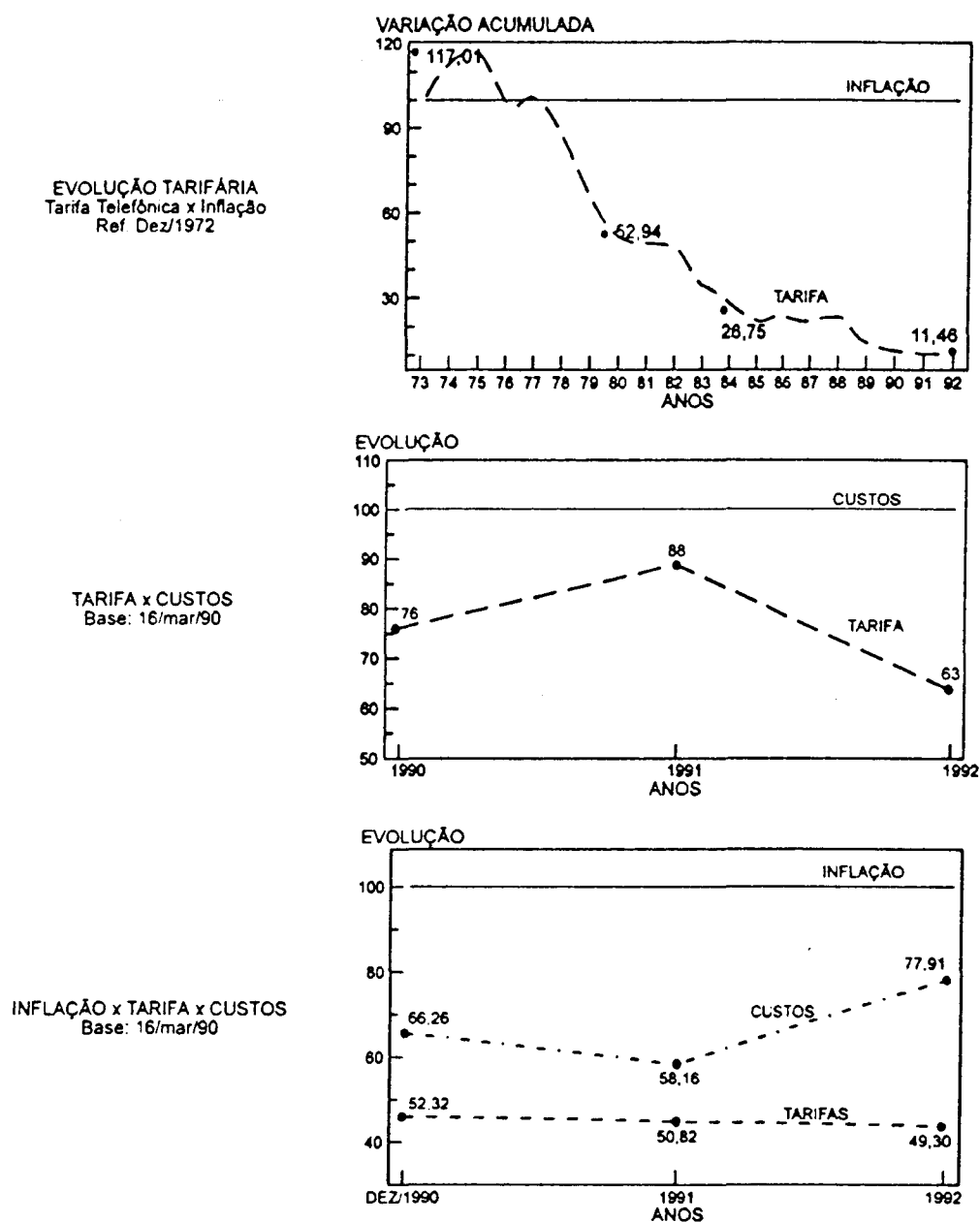
Historicamente as tarifas não vinham acompanhando as taxas inflacionárias, o que acabou repercutindo na capacidade de investimento do setor. Embora a questão tarifa x inflação venha sendo objeto de política governamental, no intuito de diminuir e até mesmo eliminar a defasagem histórica, ela não pode ser justificativa, nem sequer a panacéia para encobrir todos os problemas do setor. A afirmativa do Sistema TELEBRÁS de que as tarifas não cobrem os custos também dos serviços, embora seja verdade encobre uma falha grande do setor, que é a falta de um sistema de custos eficiente, que avalie os custos efetivos do setor e a forma de reduzi-los e não apenas que compute o custo final, originando os cortes lineares e pouco inteligentes nas despesas da empresa, normalmente sobre treinamento, despesas com viagens e gastos com P & D.

Um estudo recente da TELEBRÁS mostra através da curva de faturamento, a distribuição percentual dos valores das contas faturadas em relação à assinatura básica e cobertura de custos, dando uma idéia da distorção entre custos, tarifas e receita gerada. Segundo o estudo, 6% dos terminais têm faturamento igual à Assinatura Básica, ou seja não há consumo de serviços além da franquia que é de

90 impulsos³¹ mensais; 66% dos terminais têm faturamento maior que a Assinatura Básica, porém menor que a Despesa Média por Terminal e 28% dos terminais têm faturamento maior que a despesa média por terminal.

A evolução das tarifas e dos custos do Sistema TELEBRÁS, comparativamente à inflação, pode ser observada através da seqüência de gráficos, que demonstram uma variação acumulada dos reajustes tarifários do setor de telecomunicações, no período 72/92, abaixo dos níveis inflacionários, com exceção para os anos 74 e 75.

GRÁFICO 4: Evolução Tarifas Telefônicas x Inflação



FONTE: Diagnóstico do Setor de Telecomunicações.

Volume Anexo a proposta de Contrato de Gestão entre a holding e o Gov. Federal (Minuta).

³¹ A medição dos impulsos varia conforme o tipo de chamada (local, interurbano, internacional) e a distância entre as localidades.

A política de recuperação tarifária, fixada em Exposição de Motivos Interministerial³² (EM nº 20/92/MF/MC) foi interrompida, simplesmente porque sobrecarrega a taxa de inflação de curto prazo. A questão tarifária hoje é fator de vantagem competitiva entre as operadoras internacionais, enquanto no Brasil é elemento para conter inflação, com resultados de curtíssimo prazo, contrariando todas as premissas de planejamento estratégico. Sob o título Tarifas em declínio a publicação Communications Week International, de 20/Jan/92 mostra as tarifas na Europa:

TABELA 3: Tarifas em Declínio

PAÍS	USO POR MINUTO, TARIFAS DE HORÁRIO DE PICO					
	NACIONAL				INTERNACIONAL	
	LOCAL	50 km	100 km	260 km	Países vizinos	Estados Unidos
Áustria	.059	.30	.31	.53	.76	1.58
Bélgica	.025	.05	.22	.22	.64	1.20
Dinamarca	.090	.08	.10	.10	.43	1.33
Finlândia	.031	.09	.23	.23	.59	1.20
França	.019	.15	.28	.40	.70	1.19
Alemanha	.024	.14	.41	.41	.71	1.93
Grécia	.035	.28	.35	.46	.97	2.06
Irlanda	.185	.18	.39	.55	1.01	1.85
Itália	.027	.42	.51	.55	.73	2.70
Luxemburgo	.150	.15	.15	N/D	.62	2.24
Holanda	.016	.10	.10	.10	.60	1.43
Noruega	.043	.21	.21	.21	.53	1.42
Portugal	.010	.19	.44	.44	1.02	2.37
Espanha	.038	.17	.17	.29	1.09	2.80
Suécia	.014	.14	.21	.21	.54	1.17
Suiça	.036	.19	.19	.24	.81	1.44
Reino Unido (BT) ¹	.078	.17	.23	.23	.58	.94
Reino Unido (Mercury) ²	.072	.15	.17	.18	.50	.80

1 British Telecom - operadora que atua na Inglaterra

2 Mercury - operadora que atua na Inglaterra

* Cada 15 minutos em horas de pico

Nota: Chamadas locais são ilimitadas na Grécia e Luxemburgo

FONTE: COMMUNICATIONSWEEK INTERNATIONAL

32 A política foi segmentada em duas fases de implantação:

A primeira consistia na recuperação mensal da defasagem existente em 22 de dezembro de 1992, correspondente a 40,15%, através de reajustes com ganho médio mensal de 5,79%, no período janeiro/junho de 1993.

A segunda etapa teria início em julho de 1993 e se encerraria em dezembro, consistindo na eliminação gradativa dos subsídios cruzados entre serviços, ou seja, a redução gradual das tarifas dos serviços de telefonia internacional e de comunicação de dados (2,28% ao mês) e acréscimos reais mensais nas tarifas dos serviços de Assinatura Básica Não-Residencial, Assinatura Básica Tronco (CPCT) e Serviço Medido Local de respectivamente 1,44%, 1,63% e 1,88%.

Na verdade, só a primeira etapa foi concluída sendo suspensa a segunda fase da recuperação, em nome, mais uma vez, da política anti-inflacionária de curtíssimo prazo.

Em segundo lugar, a carga tributária imposta ao setor de telecomunicações acaba se tornando elemento de política macroeconômica. Aplica-se para os serviços de telecomunicações o imposto Estadual, o ICMS, a uma alíquota de 25% na maioria dos Estados, mas como ela é calculada por "dentro" resulta em um acréscimo sobre a tarifa básica de 33,3%. Além do ICMS, aplicam-se os tributos federais (PIS/FINSOCIAL), resultando numa incidência total de 38% sobre a tarifa básica.

TABELA 4: Quadro Comparativo de Impostos

Peru	40%	França	18,6%
Chile	18%	Portugal	16%
Uruguai	22%	Espanha	13%
Argentina		Itália	
- Comercial	18%	- Comercial	19%
- Residencial	27%	- Residencial	9%
Estados Unidos	9%	Dinamarca	25%
Canadá	15%	Japão	3%
Reino Unido	17,5%		

FONTE: TELEBRÁS

Na seleção de países, o Brasil só não supera o Peru. Este fator impede uma maior competitividade do setor e ainda reduz as possibilidades de redução de custos, onerando conseqüentemente, no final da cadeia, o usuário de telecomunicações.

A redução contínua e sistemática nos preços e tarifas de telecomunicações, assim como a elevada carga tributária deixam como legado uma série de distorções ao nível do equilíbrio financeiro e da capacidade de investimento do setor.

Recuperando e atualizando o estudo de CATANHEDE (1976)³³, observa-se que, em média, os investimentos anuais no Brasil cresceram, de 1973 a 80, em 6,67%. De 1981 a 1992, comprovando uma década inteira perdida, com reflexos na próxima, observa-se uma taxa média negativa de 1,5%, amenizada pela fortíssima recuperação de 1986, de 22,98%. Retirado o efeito deste ano, a taxa média seria de 2,5% negativa.

Para o Sistema TELEBRÁS o período 1973/92 apresentou quatro fases: a primeira, representada por uma intensa formação de capital, que correspondeu ao boom de investimentos no setor, nos anos de 1975 e 1976; a segunda, evidenciada pelo período 1977/85 já denota o declínio do investimento, com taxas médias negativas de 9,5%; em 1986, como ocorreu com a economia brasileira, a formação bruta de capital fixo do setor atingiu a taxa de crescimento real de 20,28%, pouco inferior a da economia brasileira; a quarta fase, de 1987 a 1992, a média de crescimento se manteve relativamente elevada,

³³ Os dados foram atualizados pela TELEBRÁS e fizeram parte do Diagnóstico do Setor de Telecomunicações, sob o título Formação Bruta de Capital Fixo. A recuperação de todo o estudo foi conseguida através da TELEMIG que teve participação na elaboração, contando com a participação da autora desta dissertação.

contrastando com as taxas médias negativas da economia global.

A participação relativa % do Sistema TELEBRÁS na formação bruta de capital no Brasil, atingiu 4,29%, comparável à média do período de grande investimento do setor (1973-1977), que foi de 4,8%, mesmo num período de economia ainda recessiva e sem recursos oriundos da União, que chegaram a representar 24% das fontes de investimento do Sistema TELEBRÁS, caindo abruptamente a partir de 1984.

TABELA 5: Formação Bruta de Capital Fixo³⁴ - Sistema TELEBRÁS e Brasil
(em Cr\$ mil - 1980 = 100)

ANOS	Formação Bruta de Capital Fixo				Part. Relativa (%)
	Sistema TELEBRÁS	Var. % Real	Brasil	Var. % Real	STB/ Brasil
1973	91	-	1,816	-	4,99
1974	83	-8,17	2,056	13,26	4,05
1975	98	17,90	2,256	9,74	4,35
1976	148	50,49	2,415	7,03	6,12
1977	104	-29,74	2,327	1,17	4,35
1978	84	-19,52	2,500	4,75	3,34
1979	79	-5,04	2,597	3,89	3,05
1980	57	-27,60	2,835	9,16	2,03
1981	58	0,96	2,484	-12,38	2,33
1982	62	6,34	2,317	-6,72	2,66
1983	53	-13,78	1,944	-16,10	2,73
1984	50	-5,06	1,968	1,23	2,56
1985	54	7,94	2,141	8,79	2,54
1986	66	20,28	2,633	22,98	2,49
1987	59	-9,39	2,603	-1,14	2,28
1988	60	1,33	2,477	-4,84	2,43
1989	76	25,54	2,507	1,21	3,01
1990	53	-30,00	2,304	-8,10	2,29
1991	90	70,64	2,209	-4,12	4,08
1992	76	6,70	2,244	1,58	4,29

FONTE: TELEBRÁS

34 Investimentos em bens de capital fixo (máquinas, equipamentos, construções, veículos, etc.). Constitui-se no incremento ao estoque de capital fixo realizado no período.

Os valores analisados, em termos da média, não dão uma medida exata dos períodos de altas e baixas, um reflexo do sabor do acaso mais do que do planejamento para a expansão do setor.

A sensível redução dos investimentos provoca não só a diminuição no ritmo da expansão do sistema, mas deteriora os serviços existentes. Para manter a qualidade, o sistema buscou soluções não convencionais e minimamente dependente de recursos, mas só em 1991 e 1992, com injeções no investimento de operação é que se pode notar melhorias em todos os indicadores, embora, em alguns casos, se encontre longe de atingir os objetivos fixados pela TELEBRÁS, que são padrões internacionalmente aceitos.

TABELA 6: Qualidade dos Serviços de Telefonia (em %)

INDICADORES	OBJETIVO TELEBRÁS (%)	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Taxa de Obtenção do Tom de Discar (C)	98,0	97,0	98,0	99,0	99,0	99,0	99,0	98,0	95,0	88,0	87,0	84,0	88,3	90,6	94,5
Taxa de Contas Telefônicas Reclamadas (D)	0,6	0,7	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,7	0,6	0,6	0,8	0,6	0,5	0,5	0,5
Taxa de Chamadas Completadas DDD Terminado (C)	58,0	42,0	47,0	51,0	52,0	54,0	55,0	54,0	49,0	43,0	42,0	39,0	41,1	43,1	47,8
Taxa de Solicitação de Conserto por 100 Telefones (D)	4,0	7,9	7,3	6,1	5,7	5,6	5,4	5,0	5,0	5,3	5,5	5,2	4,7	4,5	3,6
Taxa de Atendimento de Reparações (C)	95,0	89,0	90,0	85,0	87,0	83,0	89,0	89,0	85,0	76,0	80,0	83,4	83,5	86,2	90,2

FONTES: DEF TENDÊNCIAS - TELEBRÁS & RELATÓRIO PARA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO EMPRESARIAL - TELEBRÁS

(C): O indicador melhora com índices crescentes.

(D): O indicador melhora com índices decrescentes.

Essa trajetória decadente do investimento no Sistema também pode ser identificada na planta de telecomunicações, através do número de terminais instalados. O Sistema TELEBRÁS instalou, apenas em 1976, 708 mil terminais, num período de alto nível de investimento, em 1991 este ganho foi de 474 mil terminais e, em 1992, num esforço de instalação dos Planos de Expansão vencidos, a instalação foi de 857 mil terminais. Em termos quantitativos, embora ainda se critique estes números frente a demanda reprimida ainda existente, poucos países tiveram, nestes últimos anos, uma evolução semelhante à do Brasil.

O Brasil representa hoje a 11ª rede mundial, mas com uma densidade telefônica baixa. A colocação

do país, no ranking mundial, em termos de número de telefones por 100 habitantes, cai para a 40ª³⁵ posição, na lista de 45 países com mais de 1 milhão de terminais.

TABELA 7: Quadro Comparativo da Densidade de Telefones por 100 Habitantes

AMÉRICA LATINA	NIC'S*	PAÍSES DESENVOLVIDOS
Argentina: 11,0	Coréia: 34,5	Estados Unidos: 58,6
Uruguai: 12,2	Taiwan: 34,9	Japão: 46,1
Paraguai: 2,5		Alemanha: 43,1
Chile: 7,4		Austrália: 47,9
Colômbia: 8,7		
Venezuela: 8,2	BRASIL: 6,57	

* NIC'S: Newly Industrialized Countries

FONTE: Relatório Siemens 1993 e SIQUEIRA, Ethevaldo. Telecomunicações: Privatização ou Caos. São Paulo: Telepress Editora, 1993.

Mais grave no Brasil ainda é a perversidade do atendimento, que demonstra uma desigualdade enorme a nível dos Estados. Segundo o anuário estatístico do IBGE, em 1991, o atendimento do mercado residencial brasileiro apresentava os seguintes percentuais:

TABELA 8: Atendimento Mercado Residencial

BRASIL:	18,99%
Pará:	9,52%
Maranhão:	6,08%
Minas Gerais:	17,61%
Paraná:	20,59%
Rio de Janeiro:	27,02%
São Paulo:	27,91%
Distrito Federal:	48,93%

FONTE: Diagnóstico do Setor de Telecomunicações - TELEBRÁS

Essa realidade comprova não só a existência de recursos escassos, mas a limitação imposta ao setor na sua gestão: restrições governamentais a investimentos, à compra de equipamentos, à

³⁵ Segundo informação do Anuário Brasileiro de Telecomunicações e Telemática - Teleguia 1992 - Revista Nacional de Telecomunicações e Telemática.

contratação de mão-de-obra, transferência de recursos³⁶ do Sistema para outras áreas ou para cobrir déficit do tesouro, tarifas irreais, manutenção de subsídios cruzados e fontes de financiamento inadequadas³⁷ ao tipo de projeto do setor. Situação ainda mais agravada pela gestão por políticos, nas operadoras do Sistema Telebrás, o que contribui para fundamentar os lobbies para a privatização do setor.

Planejar no setor, significa incorporar todas estas variáveis e propor alternativas estratégicas para superá-las, entretanto, os sistemas de planejamento pagam um preço pelas mudanças e discontinuidades: o fracasso de projetos e a colocação na prateleira de uma série de outros. É possível que todas as empresas operadoras já sintam a existência de competidores, ou sintam a possibilidade técnica de vencê-los, ou saibam onde reduzir custos através de melhores negociações com fornecedores, mas tudo pode vir abaixo por uma simples carta ou fax, da holding, ou por uma portaria/decreto do Ministério das Comunicações.

O processo de planejamento é, conseqüentemente, menos linear do que se poderia supor mas, ao mesmo tempo, mais frustrante porque congela a atividade produtiva, muitas vezes justificada por um discurso social/político para acobertar interesses privados.

Para evitar a manutenção de uma atitude regulamentada e subserviente às decisões da holding seria imprescindível a figura de liderança nas operadoras. Esta liderança não existindo na figura de diretores indicados, deveria existir através da massa de gerentes das operadoras, cuja permanência na empresa é muito mais longa. Entretanto, essa camada gerencial é bastante acanhada e tímida quando se trata de defender os interesses da operadora frente à holding, em termos de decisões mais arrojadas que promovam efetiva mudança de mentalidade, saindo de uma postura regulamentada para uma postura competitiva.

4.2- A Estrutura Regulamentadora do Setor

4.2.1- Situação Inicial

Até começos dos anos 60 não existia uma política global para o setor de telecomunicações. Através da Lei Nº 4.117, de 27 de agosto de 1962, que institui o Código Brasileiro de Telecomunicações, aprovado em forma de Lei pelo Congresso, o país passa a dispor de uma regulamentação e um modelo de telecomunicações, aliás o único disponível e em vigor apesar de todas as alterações ocorridas na prática.

O Código, em seu art. 4º, define que "constituem serviços de telecomunicações a transmissão, emissão ou recepção de símbolos, caracteres, sinais, escritos, imagens, sons ou informações de qualquer natureza, por fio, rádio, eletricidade, meios óticos ou qualquer processo eletromagnético".

A Política de Telecomunicações passa a ser delineada por alguns órgãos criados pelo Código

36 Como aconteceu com os recursos originários do FNT, que a partir de 80 deixaram de ser reinvestidos dentro do próprio setor de telecomunicações.

37 O autofinanciamento no início da expansão do Sistema foi uma fórmula viável, mas se tornou cada dia menos viável, na medida em que obriga o usuário a despendar uma soma de recursos muito alta para obter o acesso aos serviços de telecomunicações, US\$ 1.200, mas um valor inferior ao que o Sistema paga para instalar, que já esteve em torno de US\$ 3.000. Ao mesmo tempo que o usuário paga este valor alto para ter um telefone, paga um valor irrisório para tê-lo permanentemente em condição de uso (assinatura básica de aproximadamente US\$ 0,50).

Brasileiro de Telecomunicações:

- CONTEL: Conselho Nacional de Telecomunicações, órgão diretamente subordinado ao Presidente da República, e com competência para orientar, coordenar, fiscalizar e regulamentar o setor. Mais tarde este Conselho viria a se transformar no Ministério das Comunicações.

- DENTEL: Departamento Nacional de Telecomunicações é a secretaria executiva do Conselho, diretamente subordinado ao Presidente do CONTEL, criado com a seguinte organização administrativa: I - Divisão de Engenharia; II - Divisão Jurídica; III - Divisão Administrativa; IV - Divisão de Estatística; V - Divisão de Fiscalização; VI - Delegacias Regionais. Extinto mais tarde, através da Reforma Administrativa do Governo Collor é substituído pela Secretaria Nacional de Comunicações. Foram criadas divisões estaduais de comunicações.

- FNT: Fundo Nacional de Telecomunicações, destinado a financiar as atividades de expansão das telecomunicações, inicialmente através da EMBRATEL e, mais tarde, através das empresas-polo, e constituído por uma sobretarifa de 30% que vigorou até 31 de dezembro de 1984. Em 1º de janeiro de 1985, o FNT se transformou em ISSC (imposto sobre serviço de telecomunicações, regulamentado pelo Decreto-lei Nº 2186, de 20 de dezembro de 1984) que vigorou até 28 de fevereiro de 1989; sendo então substituído pelo ICMS, regulamentado pela Constituição da República, art. 155 e pela Lei Estadual Nº 9756, de 10 de fevereiro de 1989.

O Código Brasileiro de Telecomunicações definiu também os critérios para fixação de tarifas, permitindo que as mesmas assegurassem a cobertura das despesas de custeio; a justa remuneração do capital e a melhora e expansão dos serviços, nos termos da Constituição Federal, mantendo o equilíbrio econômico-financeiro das empresas. Entretanto, como as tarifas tornaram-se elemento de políticas econômicas de estabilização, anti-inflacionárias, não prevalecem, em muitos momentos da vida do setor, a orientação do código, o que provocou defasagens tarifárias imensas, resultando na falta de recursos atual para investimento na expansão do sistema de telecomunicações. A realidade tarifária tomou-se elemento de luta permanente das operadoras dos serviços de telecomunicações, justificativa para baixas receitas e conseqüentemente para baixo investimento.

Outra estratégia de arrecadação de recursos para a expansão do setor - o autofinanciamento, pelo qual cada pretendente ao uso dos serviços telefônicos passa a adquirir ações do Sistema TELEBRÁS, datado também deste período, foi aos poucos deixando de cumprir os preceitos do código, ou seja, não cobriam os custos de instalação do terminal, com isto, novos déficits são acumulados pelo setor. O mecanismo do autofinanciamento também se tomou perverso para a população como um todo, permitindo que o telefone passasse para a linha dos investimentos especulativos. Hoje o mecanismo do autofinanciamento está ultrapassado, mas o que colocar no lugar? Uma solução seria o aluguel de linhas conjugado com um acréscimo no valor cobrado pela Assinatura Básica.

Sobre o Plano Nacional de Telecomunicações, aprovado pelo Decreto Nº 32859, de 18 de novembro de 1963, também constante do Código Brasileiro de Telecomunicações, pode-se demonstrar que ele resgata a justificativa desenvolvimentista para a intervenção do Estado:

art. 2º: O Plano Nacional de Telecomunicações tem por finalidade dotar o País de um sistema de telecomunicações integrado, capaz de satisfazer às necessidades

do Desenvolvimento e da Segurança nacionais, estabelecendo comunicações rápidas, eficientes, econômicas e seguras e, possibilitando o efetivo controle e fiscalização das mesmas pelo Governo Federal.

Essa legislação garantiu à União o poder concedente para os serviços de telecomunicações, retirando da jurisdição dos Estados e Municípios e, na verdade, estatiza um setor composto inicialmente por quase 1000 empresas telefônicas, com preceitos técnicos e administrativos bastante diferenciados.

A Lei Nº 4117 foi resposta às condições caóticas que prevaleciam na indústria de telecomunicações e à falta de um plano nacional para o desenvolvimento do setor.

4.2.2- Situação Atual

A situação de caos em que se encontrava o setor, no início de sua regulamentação, através do Código de 62, pode ser observada hoje, indicando alguns elementos para uma revisão e ampliação do Código.

Constantemente se coloca em discussão a autonomia das estatais, o ponto de independência a que chegaram, em relação à estrutura regulamentadora do Governo Federal.

Em parte isto pode ser justificado pela contínua mudança dos órgãos e das pessoas que estão à frente destes órgãos.

No Governo Collor, por exemplo, a mudança nos ministérios provocou a junção de Transportes e Comunicações. O Ministério era responsável pelas funções de desenvolvimento, coordenação, supervisão e regulamentação das telecomunicações, através da Secretaria Nacional de Comunicações. O Ministério de Transporte e Comunicações era responsável também pela administração dos serviços de correios e telégrafos, através da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e ainda responsável pela administração das secretarias de fiscalização e outorga, assim como pela Secretaria de Administração de Radiofrequências.

A Secretaria Nacional de Telecomunicações, no governo do então Presidente Collor de Mello, tinha o objetivo de facilitar a desregulamentação e a privatização dos serviços de telecomunicações no Brasil. Essa atuação da Secretaria, em termos de constituir um departamento de serviços privados de telecomunicações, só foi possível através de brechas contidas no Código Brasileiro de Telecomunicações, de 1962, que não prevê os conceitos mais modernos de serviços de telecomunicações e através de portarias inconstitucionais, visto que a Constituição é bem clara quanto ao monopólio estatal dos serviços de telecomunicações.

A Secretaria de Comunicações, entretanto, interpretou a Constituição para permitir os seguintes seis tipos de serviços de telecomunicações:

1. Serviços Públicos de Telecomunicações podem ser prestados somente pelas empresas operadoras do Sistema TELEBRÁS através da rede pública;
2. Serviços Públicos Restritos são serviços de telecomunicações destinados ao uso de passageiros de navios, aeronaves, veículos em movimento, bem como ao do público, em localidades ainda não atendidas por serviço público de telecomunicações fixo local, prestados por empresas privadas licenciadas até as empresas públicas poderem oferecer estes serviços;

3. Serviços de rádio e televisão são prestados por empresas privadas;
4. Serviços Limitados são serviços cujo acesso ao uso é limitado a uma classe, os quais são fornecidos através de facilidades na base dedicada da TELEBRÁS e podem ser prestados por outras empresas fora do Sistema TELEBRÁS;
5. Serviços Especiais se referem àqueles serviços que não fazem parte dos serviços públicos de telecomunicações, mas são oferecidos para qualquer usuário interessado pela TELEBRÁS;
6. Serviços de Informação são serviços de valor adicionado, serviços da base de dados da rede ponto-multiponto. Eles usam a rede pública de transmissão sobre uma base de valor adicionado.

Os órgãos regulatórios do Governo criaram uma distinção entre serviços públicos e serviços limitados, facilitando a entrada de empresas privadas e iniciando um processo de liberalização do setor. Esta liberalização não veio acompanhada de definições mais abrangentes quanto à política de telecomunicações, como por exemplo, como controlar a operação das novas licenças? Como será o uso da rede pública pelas empresas privadas? Será permitido a construção de redes paralelas, pelas empresas privadas, às redes públicas? Qual a política a ser adotada para a TELEBRÁS, de forma a garantir sua expansão e modernização? A política de preços das empresas privadas seria sujeita a algum mecanismo de controle?

No setor de telecomunicações, a mudança regulatória proposta no Governo Collor antecipou a revisão constitucional, prevista para outubro deste ano.

O modelo liberalizante proposto estava muito mais fundamentado numa onda mundial do que na instituição de um novo modelo de telecomunicações para o país.

O processo de impeachment ocorre, afastando o Presidente Collor de Mello e assumindo o vice, Itamar Franco. O discurso privatista é feito com mais cautela e com relação aos ministérios, Itamar desmembra o Transporte das Comunicações e o novo ministro das Comunicações, Hugo Napoleão, se mostra pouco favorável à privatização do setor.

Mais recentemente, em entrevista ao Programa Roda Viva, da TVE (Cultura), o Presidente da Comissão de Desestatização, Franco Montoro Filho, se mostrou favorável à privatização de todas as empresas, com exceção da TELEBRÁS que, segundo ele, é diferente e muito estratégica na questão do domínio tecnológico, nem mesmo a PETROBRÁS foi considerada estratégica pelo entrevistado.

Este fechamento na abertura proposta por Collor vai tomando outras formas. Nos últimos dois anos o setor esteve mais aberto à compra de equipamentos de indústrias estrangeiras mas, recentemente, a Portaria nº 647³⁸ do Ministro das Comunicações, vem gerando polêmica. Para alguns significa a reserva de mercado no setor, para outros um incentivo à indústria local. O Ministro das Comunicações, Hugo Napoleão, também não autorizou a exploração do serviço de telefonia móvel celular pelo setor privado. Para que isto ocorra é preciso o julgamento do Supremo Tribunal Federal, dada a ação direta contra a participação de empresas privadas, sob a alegação de inconstitucionalidade.

³⁸ A Portaria 647 não está em vigor e foi publicada para o debate. A portaria sugere uma nova política de compras para as concessionárias de telefonia pública. Isto viria impedir a entrada de grandes operadoras, que vêm furando as barreiras protecionistas do país através de consórcios: AT&T, Northern Telecom, STET, entre outras.

Mas o Governo está sob fogo cruzado. A união de 24³⁹ grandes empresas, na fundação do Instituto Brasileiro para o Desenvolvimento das Telecomunicações - IBDT, tem como principal objetivo alterar os itens 11 e 12 do Artigo 21 da atual Constituição que trata do monopólio do setor. O lobby junto ao Congresso Nacional não pretende discutir a privatização mas apenas a liberalização do setor à iniciativa privada.

Na verdade, a atmosfera e o debate que permeiam o setor de telecomunicações são muito mais abrangentes do que as alterações propostas na estrutura regulatória do setor. A velocidade do Governo, enquanto responsável pela regulamentação, através de órgãos como a Secretaria Nacional de Telecomunicações, em dar respostas ao ambiente é muito baixa e sua posição indefinida em vários setores, o que facilita a atuação de lobbies como o do IBDT.

Embora o ambiente hoje seja de turbulência e de redefinições, não se pode negar os benefícios da estrutura regulatória, principalmente o seu reflexo sobre uma indústria incipiente.

O sentimento de nacionalismo que estatizou quase 1000 operadoras locais, teve sérios reflexos na indústria local que foi desenvolvida para dar suporte ao Sistema TELEBRÁS e sobreviveu devido às compras governamentais. As importações de equipamentos foram reduzidas e privilegiadas as "indústrias locais"⁴⁰. Hoje, a indústria brasileira de telecomunicações é a mais desenvolvida da América do Sul. Há desenvolvimento de tecnologia genuinamente nacional, embora predominantemente a tecnologia seja estrangeira e a maior parte dos equipamentos de telecomunicações é produzida localmente. As joint-ventures formadas para transferência de tecnologia permitiram o desenvolvimento de um know-how interno, capaz hoje de criticar as tecnologias entrantes embora ainda aceite pacotes fechados.

Importante também para o desenvolvimento da indústria local e para a formação especializada do setor foi a criação, em 1976, do CPqD, o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento da TELEBRÁS.

O CPqD tem projetos em três áreas básicas: Plataforma Trópico, Gerência de Redes e Serviços de Opticalização da Rede. Além destes projetos, estão sendo realizadas atividades de pesquisa em serviços de Rede Inteligente; Rede Óptica de Assinantes; Revestimentos Anticorrosivos; Proteção Elétrica de DG; Dispositivos Ópticos; Sinalização por Canal Comum e Circuitos Integrados.

Segundo dados da TELEBRÁS, o CPqD transferiu em torno de 70 produtos à indústria e os resultados mais expressivos alcançados foram a redução dos preços médios das concorrências e redução no valor do terminal telefônico nas contratações de equipamentos de comutação.

Entre os produtos do CPqD estão as centrais Trópico - RA, equipamento multiplex digital, cabos de fibra ótica e equipamentos, sistemas de rádio digital, centrais de telex, e COMPAC - Centrais de Comutação de Pacotes e comunicação celular pessoal a cartão.

O CPqD vem passando por uma revisão do seu papel, já que as oportunidades da política de

³⁹ Globopar, Grupo Monteiro Aranha, Banco Bradesco, STET (operadora italiana), Southwestern Bell (operadora norte-americana), Odebrecht S.A., Construtora Andrade Gutierrez, Unibanco, Motorola (fabricante e operadora norte-americana), Banco Icatu, Grupo Machline, Construtora OAS, U.S. West, AT&T (operadora norte-americana), Banco Safra, Bell-South (operadora norte-americana), CPRM Marconi (operadora de Portugal), Construtora Constran, Grupo Spice, McCaw (operadora norte-americana), Arbi, Rede Brasil Sul, Ameritech (operadora norte-americana) e o jornal o Estado de São Paulo.

⁴⁰ Multinacionais instaladas no país e que hoje fazem o jogo inverso ao do IBDT, numa clara defesa de seus interesses e do mercado dividido entre umas poucas: NEC, Siemens/Equitel, Alcatel, Telemulti, Promon, SID Telecomunicações e Standard.

substituição de importações estão praticamente esgotadas. Segundo informações da TELEBRÁS, o CPqD, além de formar uma cultura tecnológica e contribuir para a consolidação do parque industrial de telecomunicações, vai agora reorientar seu papel, no sentido de fornecer tecnologia para aumentar a competitividade das operadoras do Sistema TELEBRÁS. Para isto, as operadoras deverão destinar em tomo de 2,5% da sua receita para pesquisa e desenvolvimento, transferindo os recursos para o CPqD.

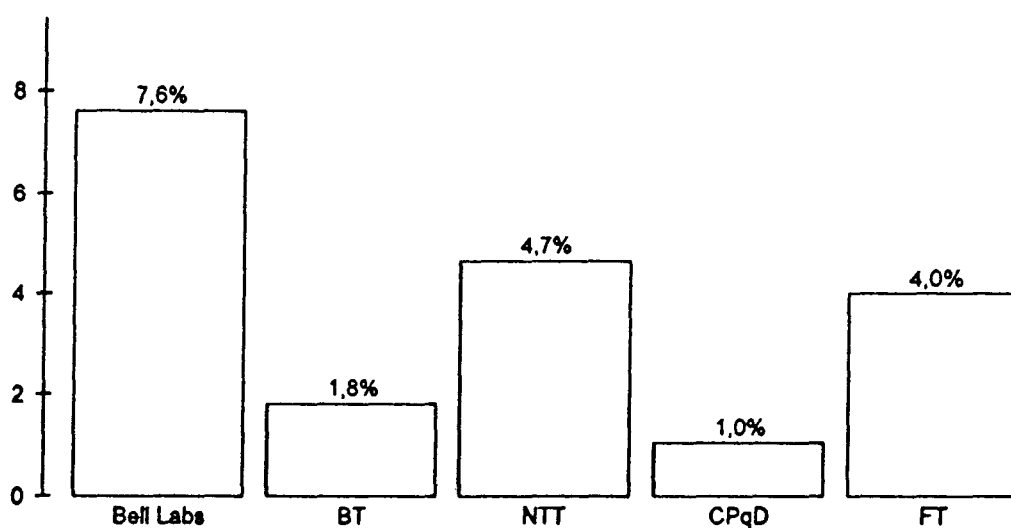
Esse esforço em revitalizar a pesquisa e o desenvolvimento pode também ser observado através do organograma geral da TELEBRÁS, com a criação recente da Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento. Também, nas operadoras, pesquisa e desenvolvimento passou por uma crise, onde as atividades foram diminuídas, demonstrando a incapacidade de acompanhar a evolução tecnológica mundial, com os níveis de recursos aplicados na área. A escassez de recursos no país acaba sempre sacrificando áreas como as de pesquisa e de formação de mão-de-obra.

TABELA 9: Quadro Comparativo Recursos em P & D

ORGANIZAÇÃO	EMPREGADOS			RECURSOS FINANCEIROS	
	ORIGEM	P & D	PESQUISA BÁSICA	RECEITAS ORIGINAIS	DESPESA DE P & D
AT&T Bell Labs	283,500	29,000	1,100	\$ 36 B	\$ 2.7 B
Bellcore	NA	8,200	0	\$ 58 B	\$ 1.2 B
British Telecom Research Labs	245,500	4,000	0	\$ 20.3 B	\$ 376 M
Nippon Telegraph & Telephone	273,000	7,300	3,000	\$ 38.1 B	\$ 1.8 B
CPqD	89,300	1,500	0	\$ 6.5 B	\$ 65.4 B

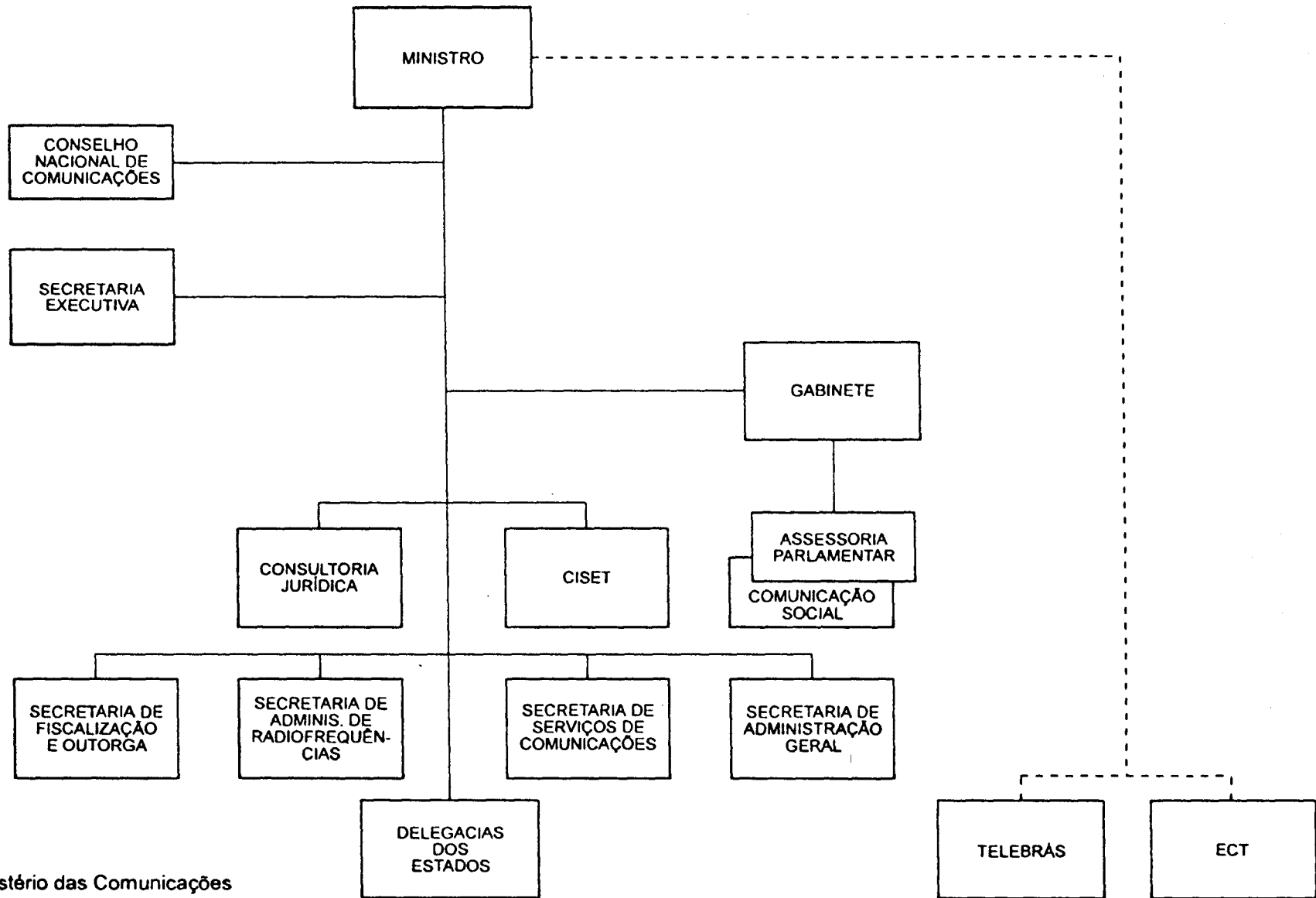
FONTE: TELEBRÁS

GRÁFICO 5: % de Despesas de P & D em relação a Receita Total



FONTE: TELEBRÁS

FIGURA 2: Estrutura Regulamentadora do Setor de Comunicações



FONTE: Ministério das Comunicações

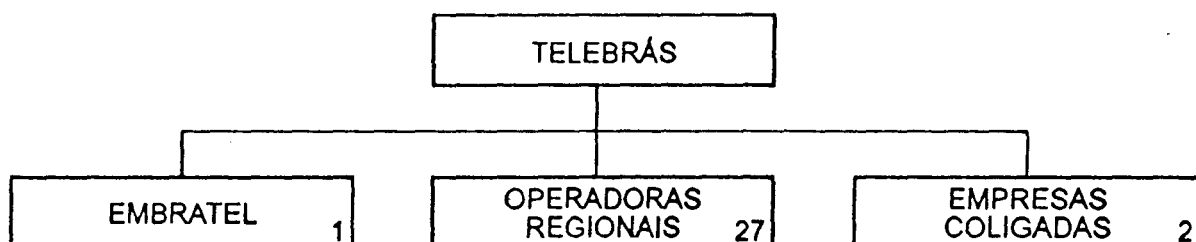
4.3- As Empresas Estatais do Setor

As telecomunicações no país estão a cargo de 32 operadoras, sendo que apenas duas estão fora do Sistema TELEBRÁS, a CETERP (empresa pública municipal) e o SERCOMTEL (autarquia municipal).

A Telecomunicações Brasileiras S.A. (TELEBRÁS) é a empresa holding, responsável, desde a sua criação em 1972, pelo planejamento, implementação e operação das 27 empresas regionais, duas empresas coligadas (CRT, do governo gaúcho, e Brasil Central, empresa privada) e uma operadora de longa distância, a EMBRATEL, criada anteriormente a TELEBRÁS, em 1965.

As operadoras regionais e a EMBRATEL têm a concessão exclusiva para a prestação dos serviços local, longa distância e internacional, de acordo com a Constituição.

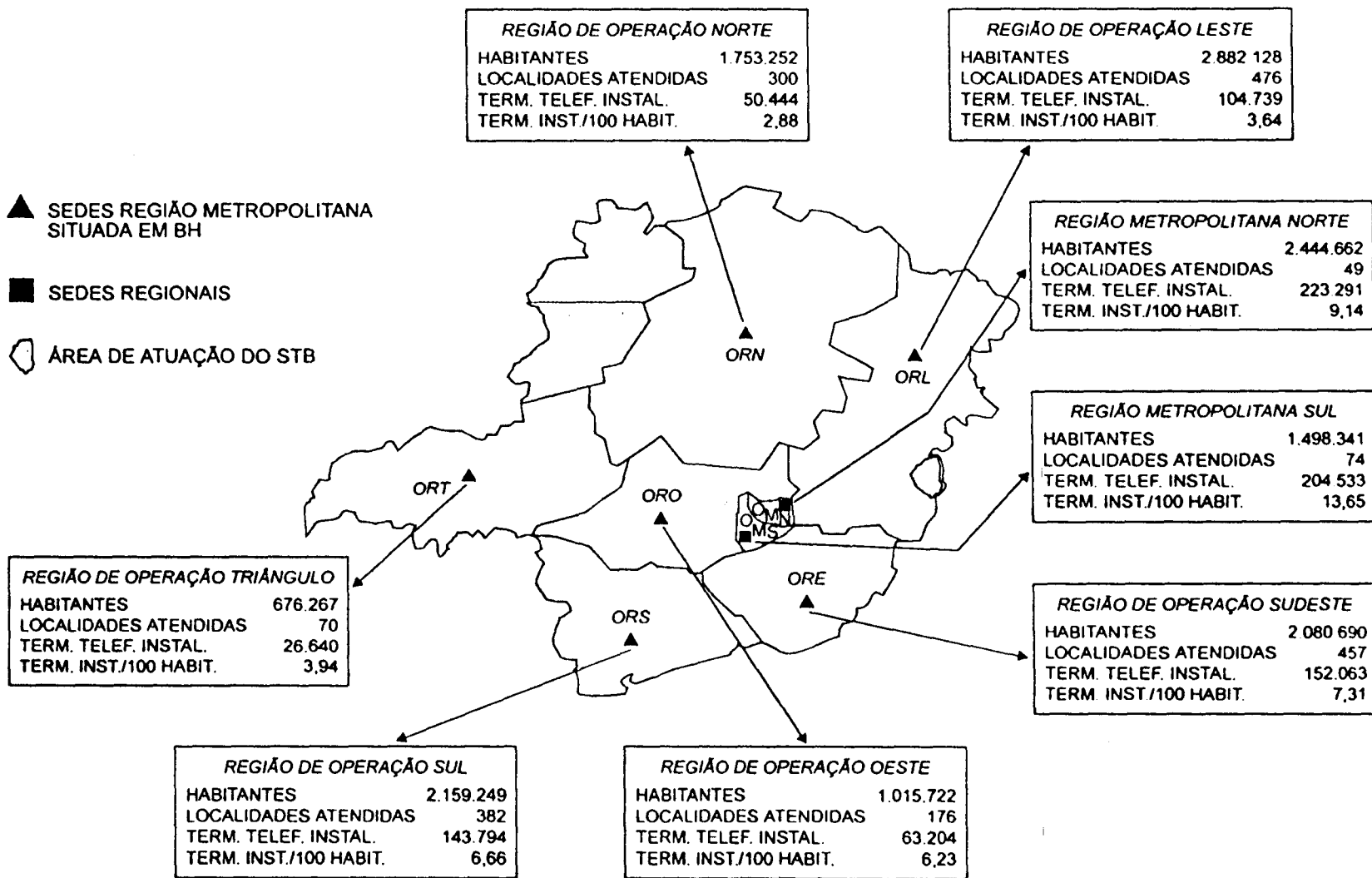
FIGURA 3: Estrutura TELEBRÁS



TELESP - São Paulo
 TELERJ - Rio de Janeiro
 TELEMIG - Minas Gerais
 TELEPAR - Paraná
 TELEBAHIA - Bahia
 TELEBRASÍLIA - Brasília
 TELESC - Santa Catarina
 TELECEARÁ - Ceará
 TELPE - Pernambuco
 TELEGOIÁS - Goiás
 TELEST - Espírito Santo
 TELEPARÁ - Pará
 TELEMS - Mato Grosso do Sul
 TELPA - Paraíba
 TELEMAT - Mato Grosso
 TELEAMAZON - Amazonas
 TELMA - Maranhão
 TELERN - Rio Grande do Norte
 TELASA - Alagoas
 TELEPISA - Piauí
 TELERGIPE - Sergipe
 TELERON - Rondônia
 TELEACRE - Acre
 TELEAMAPÁ - Amapá
 TELAIMA - Roraima
 CTMR - Rio Grande do Sul
 CTBC - São Paulo

CRT - Rio Grande do Sul
 Brasil Central - Minas Gerais,
 São Paulo, Mato Grosso
 do Sul e Goiás

FIGURA 4: Atuação Regional no Estado



FONTE: Anuário Telefonia - TELEMIG - 1992 (a ser publicado)

4.3.1.2- Infra-Estrutura de Telecomunicações em Minas Gerais

O desempenho da TELEMIG vem demonstrando evolução positiva, no período 91/93, onde o lucro operacional saiu de um valor negativo de US\$ 43,2 milhões, para um valor positivo de US\$ 32,2 milhões, em junho de 1993. O salto dado no nível de investimento, de 55%, é acompanhado por um salto no saldo devedor de 93%, o que coloca a TELEMIG entre as empresas mais endividadas do Sistema TELEBRÁS.

Este esforço de investimento vem no sentido de aumentar o nível de qualidade dos serviços prestados, atender à demanda por novos serviços e inverter a desaceleração dos investimentos ocorrida a partir de 1978. Embora a captação de recursos no mercado interno esteja a custos proibitivos, é indispensável a retomada de crescimento do setor, dado o avanço tecnológico que vem permitindo ganhos de produtividade a outros setores da economia proveniente das facilidades em comunicações.

A evolução das receitas operacionais, embora seja positiva, não é suficiente para suportar o nível de investimentos pretendido pela empresa para os próximos anos. Ainda que se adote uma política de preços e tarifas realista, será necessário à TELEMIG recorrer a novas formas de captação de recursos, a custos mais baixos. Os mecanismos de financiamento de longo prazo precisam urgentemente ser viabilizados aos setores de infra-estrutura no Brasil. Todos estes setores (transporte, energia, telecomunicações) sofreram com as imposições do Governo de desaceleração dos investimentos como forma de reduzir o grau de endividamento e equilibrar o balanço de pagamentos do país.

É imprescindível a recomposição dos serviços de telecomunicações, uma adequação de preços e tarifas além de uma política mais voltada para custos, o que permitirá um aumento razoável das receitas e, conseqüentemente uma elevação da taxa de remuneração dos investimentos.

TABELA 10: Taxa de Retomo - TRI

ANO	%
1987	4,70
1988	9,19
1989	-4,98
1990	11,03
1991	-15,48
1992	-2,40
1993*	5,78

* Previsão TELEMIG

FONTE: Palestra proferida pela Diretoria Financeira da TELEMIG

Essa taxa que poderia chegar a 12% tem se mantido muito aquém por uma composição de investimentos que não tem privilegiado os serviços mais rentáveis ou, uma composição entre investimentos sociais e rentáveis que garantissem o crescimento auto-sustentado e equilibrado da TELEMIG.

Até hoje, destaca-se que grande parte dos investimentos do setor é direcionada para o serviço local (54%), a despeito de o mesmo gerar apenas 24,2% da receita do sistema. Nos serviços interurbano e internacional que geram a maior parte da receita, são investidos apenas 26,2%. Essa situação pode ser verificada na TELEMIG, embora a empresa já esteja consciente da necessidade de reverter este quadro. Na TELEMIG, o investimento no sistema básico, para 1994, compromete 24%, enquanto os segmentos de telefonia móvel celular e comunicação de dados e texto, representam 2,0% e 0,9% respectivamente. Em 1995, estes percentuais sobem para 6,0% e 2,0% respectivamente, mas se se considerar a carência de atendimento nestes segmentos e a importância dos mesmos como propulsores do desenvolvimento nacional, são percentuais ainda muito baixos.

O Sistema de Comunicação de Dados da TELEMIG oferece hoje os seguintes serviços:

Videotexto: "é o serviço que possibilita o acesso ao banco de dados de um fornecedor deste serviço, através da rede pública de telefonia. A partir da interligação do computador externo ao sistema Videotexto, um usuário remoto pode acessar a vários bancos de dados disponíveis ou previamente autorizados por senhas de acesso".

Minasdata: "é o serviço dedicado que permite a comunicação de dados ponto a ponto ou multiponto, no âmbito estadual. As principais vantagens deste serviço são a facilidade de implantação e operação, disponibilidade 24 horas por dia, qualidade e segurança na transmissão de dados, supervisão até o nível de porta do usuário, garantindo manutenção rápida e eficiente já incluída no preço, roteamento automático em caso de defeito na rota e possibilidade de comutação programada".

Minasdata-Plus: "é o serviço dedicado que permite a comunicação de dados, voz e imagem ponto a ponto, no âmbito estadual, utilizando o meio de transmissão digital".

Minaspac: "é uma rede de dados de âmbito estadual, que utiliza a técnica de comutação de pacotes, possibilitando a compatibilização de terminais de usuários que operam em protocolos, velocidades e modos de sincronismos diferentes".

Minasmail: "é um serviço que utiliza recursos computacionais e de telecomunicações para efetuar a troca eletrônica de mensagens de acordo com padrões internacionais do CCITT - International Telegraph & Telephone Consultative Committee. Os principais serviços são: serviço público de mensagens interpessoais, interligação com terminais fac-símile, interligação entre Domínios Gerenciais Públicos, interligação entre Domínios Gerenciais Privados, Serviço de Transferência Eletrônica de Documentos (EDI), Serviço de Entrega Física e Quadro de Avisos".

Satélite: "O serviço de comunicação de voz e dados, via satélite, utilizando rede de Estações Terrenas Remotas, que se interligam a uma Estação Terrena Concentradora em Belo Horizonte, numa topologia em estrela. A rede se interliga ao sistema de telefonia nacional".

Alguns serviços suplementares, proporcionados pelas facilidades das centrais - CPA, embora disponíveis não são amplamente divulgados, dados os índices de congestionamento:

- discagem abreviada

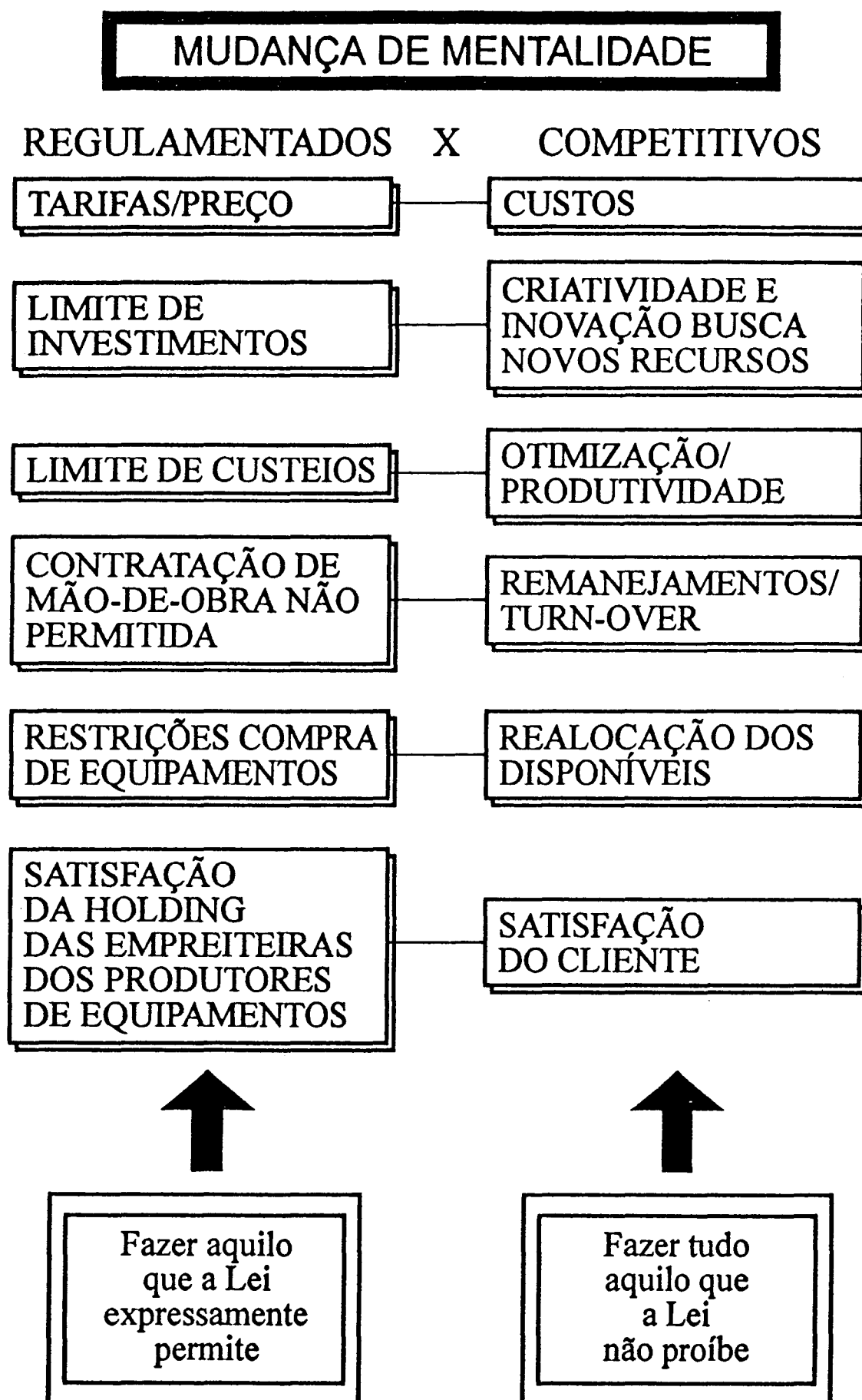
- linha executiva
- transferência temporária
- não perturbe
- chamada em espera
- consulta/conferência/transferência;

estes são serviços pelos quais a população está a espera, mas que o sistema vem reprimindo. Os avanços tecnológicos hoje disponíveis não são acompanhados pela universalização dos serviços, nem sequer pela disponibilidade da rede.

Se a empresa quiser realmente ser competitiva deverá oferecer toda a gama de serviços hoje disponíveis, isto requer uma mudança de postura acentuada, significa atender às necessidades dos clientes, priorizar o atendimento aos grandes clientes, viabilizar o atendimento social por produtividade e otimização, significa eliminar desperdícios e retrainar pessoas para atuarem para fora da empresa e, não como até hoje, para dentro.

Um quadro sintético exemplifica a esperada mudança de mentalidade, tão pretendida pela organização mas, ao mesmo tempo tão dificultada pelas posturas habituais de manutenção do status quo, pela cultura imperante em que o sistema de telecomunicações foi proposto ao público em geral como a melhor opção existente, definida por um grupo alavancador e desbravador, que conhecia as melhores opções técnicas. A necessidade de voltar-se para o cliente encontra a barreira da cultura de engenharia, de vantagem da infra-estrutura através de soluções tecnológicas que apontaram sempre para a direção dos padrões internacionais. Este é o padrão que persegue todo o sistema TELEBRÁS, embora não se tenha questionado o suficiente qual a compatibilidade deste padrão com a sociedade brasileira. A mudança de mentalidade que a TELEMIG persegue pode ser assim resumida:

FIGURA 5



4.3.1.3- Cultura Organizacional

O conceito de cultura tem sido incorporado ao estudo das organizações como elemento significativo, tanto do fracasso quanto do sucesso empresarial. A idéia de que as organizações tem uma cultura já foi tema de muitos artigos (Echevarria, 1992, Schwarts & Davis, 1981); o reconhecimento da influência da cultura sobre a estratégia empresarial (Martínez & Martínez, 1989, Orizaola, 1991); a necessidade de promover mudanças na cultura de uma organização para garantir a sua sobrevivência (Muñoz-Seca, 1989, Ramos, 1989); enquanto outros estudos tratam dos aspectos simbólicos da organização e gerência (Morgan, 1986) ou ainda textos que se baseiam em pesquisas da realidade cultural brasileira (Souza, 1981, Xavier, 1987, Braga, 1991, Fleury & Fischer, 1991, Chiavenato, 1992), apenas para citar, dentre uma série enorme de estudos já realizados desde a década de 60, sobre o tema cultura organizacional, com enfoques diversos e qualidade bastante heterogênea.

O interesse atual pelo tema é justificado em parte pelo grande sucesso do Japão, sucesso este atribuído aos aspectos culturais que, diferentemente das empresas ocidentais, principalmente as norte-americanas, levaram ao ganho de competitividade dos japoneses e ao declínio da produtividade norte-americana. O sucesso japonês foi traduzido em vários *best-sellers* e muitas organizações vêm implementando técnicas gerenciais japonesas como, por exemplo, os circuitos de controle de qualidade, *kanban*, *just-in-time* e controles estatísticos de processos. A transposição direta destas técnicas não vem obtendo os resultados desejados e aí, mais uma vez, aparece a cultura organizacional como a grande responsável. A questão de uma sociedade ser mais individualizada, segmentada, especializada e outra ser mais holística, integrada e com ênfase no coletivo denotam diferenças culturais, diferenças de valores.

Outras explicações são importantes, talvez até mais significativas do que a competição estabelecida entre Japão e EUA: 1) a cultura organizacional como um poderoso mecanismo de controle, portanto, absolutamente ideológico, que visa a homogeneizar maneiras de pensar e agir, numa forma de contra-ataque ao processo de desintegração dos valores da sociedade, e ainda como forma de minimizar os conflitos decorrentes de uma sociedade desigual; 2) as diferenças culturais como elemento dificultador do processo de formação de organizações transnacionais, portanto, a necessidade de domínio sobre os elementos que compõem uma cultura e mecanismos que favoreçam uma mudança de valores; 3) a cultura como resposta aos problemas práticos identificados pela gerência, ou seja, a cultura muitas vezes justifica as dificuldades gerenciais de implementação de estratégias, de métodos, modelos ou soluções para problemas. Assim, uma cultura dita hierárquica, rígida, burocrática, estática, paternalista, autoritária, centralizada, com ênfase no curto prazo, desmotivada, apresentaria inúmeras barreiras à introdução, por exemplo, de uma administração participativa. Ou, uma cultura que apresenta como valores a obediência, o fazer certo, que não admite erros, certamente não privilegiará a criatividade e a inovação.

Neste item o tema conceitual é abordado para permitir uma aproximação maior com a análise da cultura TELEMIG. Para cada elemento que forma a cultura de uma organização será abordado o conceito genérico, fornecido pela literatura nacional e estrangeira, e exemplificando através da TELEMIG. Não se pretende fazer, no entanto, uma avaliação crítica, mas abordar o tema a partir de dados vivenciais da pesquisadora e do consenso em torno de valores, resultado dos debates com funcionários, após explanações sobre o tema e a leitura da realidade TELEMIG.

O conceito de cultura organizacional tem sua base fundamentada na antropologia cultural, onde existem diversas correntes que privilegiam aspectos diferentes de um mesmo fenômeno, portanto não se formou consenso capaz de dar unicidade ao conceito.

Para se ter uma idéia da profusão de conceitos constantes na literatura, relacionamos alguns:

Toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, costumes e usanças. O clima ou a cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal. O clima organizacional também reflete a história das porfias internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e distribuição física, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema. (Katz & Kahn, 1970)

A cultura da empresa não é unicamente a conjunção de seus valores, de suas normas, de sua maneira de ser e relacionar, sendo que é uma forma "subconsciente" da empresa. É aquilo que se vai estratificando, depositando durante a vida e que rege inconscientemente o comportamento humano dentro da organização. (Muller-Seca, 1989)

Cultura como forma de desenhar uma série de tarefas; cultura é influenciada por sucessos e fracassos do passado; cultura como forma de vínculo emocional que mantém a organização funcionando como um conjunto; cultura entendida através do clima organizacional; e cultura representando um conjunto de crenças e expectativas transformadas em normas e princípios. (Gaj, 1990).

Cultura como personalidade da empresa. (Orizaola, 1991, adaptado de Kilman)

Revisando a literatura e os conceitos apresentados acima, pode-se observar muita ambigüidade. Cultura como sinônimo de clima organizacional é abordado tanto por Katz e Kahn, quanto por Gaj.

Apenas para clarear, pode-se dizer que o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura e é, por sua vez, mais mutável. Fazendo uma analogia com a natureza, o clima de uma organização varia segundo a conjunção de alguns fatores e pode ser objeto de classificação, ou seja, pode ser um clima tenso, decorrente do aumento do nível de conflitos existente, por exemplo, entre direção e sindicato; pode ser um clima estável, com garantia da qualidade de vida; ou clima apático, decorrente da morosidade dos processos e de indefinições na tomada de decisão.

O conceito mais amplamente aplicado em que será adotado para efeitos deste trabalho é o de Edgard Schein (1986):

Cultura é um modelo de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo dado à medida que vai aprendendo a enfrentar seus problemas de adaptação externa e integração interna - que exerceram influência suficiente para serem considerados válidos e, em consequência, serem ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir esses problemas.

A cultura, segundo Scheln, tem duas funções primordiais: ajuda a organização a enfrentar o seu ambiente externo, garantindo a sobrevivência através da adaptação ao ambiente e ajuda a organização no seu processo de integração interna. Cultura e planejamento estratégico se tornam, portanto, afins na tradução da missão, dos objetivos, das metas, das estratégias e dos planos de ação da organização. Uma estratégia incompatível com os aspectos culturais da organização certamente não será implementada. Ela será, em grande parte, boicotada pelos membros da organização.

A cultura, segundo Moscovici (1988) tem uma outra função básica que consiste na redução de ansiedade, possibilitando aos membros da organização uma dedicação às tarefas de modo mais produtivo, quando os valores culturais são claros. Essa função traduz mais claramente o lado ideológico da cultura. É interessante observar como o nível de ansiedade aumenta quando os valores não são compartilhados, ou quando há quebra de valores sedimentados por antigos membros. Essa insegurança provocada pela ansiedade é muitas vezes confundida com falta de motivação, pela apatia que provoca. Quando um funcionário manifesta que já não veste mais a camisa não significa que está desmotivado para o cumprimento de sua tarefa, mas sim que não compartilha mais dos valores dominantes.

Alguns grupos podem aceitar os valores básicos da cultura dominante, mas divergindo em termos marginais (subculturas). Outros, mais radicais, tendem a divergir nos valores básicos e delineiam estratégias de desestabilização da cultura vigente (contracultura).

As subculturas (cultura gerencial, cultura de engenharia, cultura de pessoas, etc.) podem coexistir de forma harmônica entre si e também com a contracultura, normalmente representada, nas organizações, pelos dirigentes sindicais, ou entrar em conflito, lutando por maior poder dentro da organização ou pela própria sobrevivência, quando a função é ameaçada de extinção.

A organização como um todo poderá ter uma cultura geral (global) se ela construir uma história significativa com a participação de seus membros (Moscovici, 1988, p. 19).

A cultura dominante preserva os valores ou a conduta para todos. Nas organizações são representadas pelos fundadores, líderes antigos ou novos que conduziram a empresa ao sucesso e que foram efetivos na transmissão de ideologias.

Quais os valores transmitidos no caso da TELEMIG? Autodidatismo, pioneirismo, autoritarismo, racionalidade técnica, disciplina, obediência, ideologia tecnocrática e burocrática, coragem, espírito empreendedor, patriotismo, nacionalismo, trabalho árduo e honesto, a interferência política como obstáculo à gestão eficaz, vínculos originários da Escola Técnica do Exército, PUC, Instituto Nacional de Telecomunicações (de Santa Rita do Sapucaí), alianças e lealdades com companheiros de turma, da terra natal, solidariedades formadas a partir do desbravamento e do aprendizado coletivo.

Como cultura convergente, a cultura gerencial adquire autonomia e identidade próprias, aceita idéias do passado, mas incorpora idéias do presente, originárias da sua própria visão. Alguns valores representam a sua ideologia: maior participação no processo decisório; legitimidade do regime militar colocada em xeque; maior abertura e participação através da implementação do CONGER⁴¹; política

de recursos humanos dá ênfase à área de relações trabalhistas; cria-se uma filosofia empresarial que pretende formar um credo TELEMIG de valores como respeito às pessoas, respeito ao patrimônio, política de portas abertas; a TELEMIG é mostrada ao público e aos empregados como uma grande família, onde a forma de recrutamento inicial permitia a indicação de pessoas aparentadas, e serve ideologicamente como amortecimento dos conflitos sindicais; o tempo de casa é valor mais forte do que competência, merecendo a única grande comemoração da empresa que integra dirigentes e empregados.

A cultura divergente busca atuar sobre a imagem da ideologia dominante, expondo suas fraquezas e contradições. As mesmas histórias da organização são contadas numa versão diferente, mais conveniente aos seus interesses, à sua ideologia, através de jomais (O BODE), através de informativos (BODIM) ou boletins. A cultura divergente denuncia o empreguismo, as mordomias, o poderoso chefinho. Argüi sobre os benefícios da filosofia empresarial e pergunta sobre quais os reais objetivos da grande família (da viúva). Coloca em dúvida a existência do pluralismo e ironiza a política de portas abertas, o fisiologismo, a falta de transparência das decisões tomadas pelos dirigentes, a forma de colocação dos dirigentes das estatais por indicações políticas, em que muitas vezes se despreza o perfil do setor. Os valores são: moralidade, dignidade, humanidade, participação, justiça social.

O estudo da cultura organizacional deve se valer não só de documentos formais, mas da observação de elementos físicos, comportamentos, modelos mentais, ou seja, dados não visíveis. O ambiente físico aparente é capaz de dizer muito: salas de gerentes de departamento são completamente fechadas, de gerentes de divisão não têm porta e são fechadas por meia-divisória, gerentes de seção não têm sala; carros na garagem da empresa só para gerentes e dirigentes. Todos estes elementos são símbolos de *status* e poder, ou salários indiretos que diferenciam e hierarquizam. As decisões tomadas pela empresa denotam seus valores em termos de projetos prioritários e podem revelar uma empresa mais empreiteira, no sentido de voltada para instalação ou uma empresa mais de serviços, voltada para o cliente.

Muitos dos conceitos de cultura se estabelecem a partir dos seus próprios elementos. Entre os mais freqüentemente citados: VALORES, RITOS E CERIMÔNIAS, ESTÓRIAS E MITOS, TABUS, HERÓIS, NORMAS, REDE TRANSMISSORA.

VALORES: Crenças profundas e duradouras sobre conduta que levam ao sucesso da organização ao longo de sua vida.

RITOS E CERIMÔNIAS: Encenações coletivas que expressam os valores básicos e essenciais, envolvendo símbolos e tornando a cultura mais coesa. Alguns autores identificam seis tipos de ritos: ritos de passagem, ritos de degradação, ritos de confirmação, ritos de reprodução, ritos para redução de conflito, ritos de integração. Na TELEMIG alguns ritos e cerimônias são marcantes como os ritos de integração, quando da entrada de funcionários novos, ou formação de novos gerentes; as festas de natal; as cerimônias de entrega do "cabeludo".

ESTÓRIAS E MITOS: As estórias são narrativas de elementos ocorridos na organização e que apresentam sua evolução. Os mitos expõem a visão que a organização tem do mundo, de forma consistente com os valores, mas não têm sustentação em fatos. Quem já não ouviu falar das estórias do tempo da TELECAMPIING?

TABUS: São áreas de proibição, portanto, expõem os elementos discordantes dos valores estabelecidos. Nem a política de portas abertas da TELEMIG conseguiu acabar com o tabu do *by-passar*, e ainda não se rompeu com frases como: "manda quem pode obedece quem tem juízo", ou "hoje há um relacionamento profissional, não há lugar para brincadeiras".

HERÓIS E ANTI-HERÓIS: Personagens do universo simbólico da organização. O resultado da ação do herói é altamente positivo para a empresa e a conduz ao sucesso, enquanto que os anti-heróis produzem resultados negativos. A causa TELEMIG (CTMG) era nacionalista/desenvolvimentista e tinha como herói a figura de Pedro Renault Castanheira. A partir de 64 muda a causa para segurança e informação, mudam-se também os heróis: Brigadeiro Kopp, General Alencastro. Na fase atual da empresa pode-se dizer de uma nova causa (equidade social?), mas não se produziram novos heróis.

NORMAS: Regras que determinam os comportamentos aceitos pela organização. Estas regras podem estar escritas ou não. Vários exemplos podem ser dados: bater ponto na entrada e saída; manuais de orçamento; padrões de rede externa; normas para aquisição de equipamentos importados; licitações, entre tantos outros.

REDE TRANSMISSORA: Rede de relações e papéis informais que desenvolve as funções de comunicar fatos e histórias da organização. A rede informal na TELEMIG já recebeu titulação como rádio-peão, rádio-secretária. As relações que formam as panelinhas e os grupos de interesse também originam uma rede de comunicação de valores.

Um processo de mudança, embora difícil e considerado por muitos um processo de longo prazo, é possível de ser feito. O problema maior é como romper com as crenças básicas dos gerentes e funcionários, estáveis ao longo dos anos, para incorporar os valores de uma classe dirigente mutável? Não parece viável mudar uma cultura a cada quatro anos, a descontinuidade administrativa não justifica mudanças tão substantivas, mas há que se ter uma flexibilidade capaz de incorporar as alterações no processo de tomada de decisão da organização e a cultura não se tornar um empecilho à evolução da própria organização.

A incorporação da filosofia oriental, onde a mudança é o estado natural do indivíduo e da organização, e não a estabilidade, altera a relação para uma cultura de mudança.

Somos mutantes porque não há um dia que seja igual ao outro. Não há como retomar qualquer partícula do passado e revivê-la em sua íntegra.

Paradoxalmente, na TELEMIG o problema da mudança cultural tem sido o aprimoramento de uma velha cultura, que se escora na descontinuidade administrativa como grande crítica, mas que se mostra totalmente inadequada às condições gerenciais e competitivas dos anos 90. A mudança que deveria estar sendo considerada e viabilizada em decorrência das alterações profundas que vêm ocorrendo no ambiente macro do setor de telecomunicações (privatizações, desregulamentações a nível mundial) não acontece na velocidade devida. As pessoas e a organização tendem a mudar muito lentamente; além disso são extremamente resistentes a mudanças, sobretudo de natureza cultural.

O contexto cultural não vem sendo explorado como elemento promotor da mudança, já que exerce funções de controle extremamente sofisticadas.

O desenvolvimento de uma cultura forte e coesa, neste momento, é indispensável para a sobrevi-

vência da organização num ambiente de globalização e competitividade. É importante repor o quadro de valores, de crenças para orientar o comportamento coletivo conveniente aos objetivos da organização.

A cultura representa uma forma de agir e pensar e congrega as pessoas em torno de uma imagem positiva, de uma trajetória para o sucesso, carregada de valores positivos. Na medida em que a organização perde essa crença, essa confiança, em que as pessoas "tiram a camisa" e não mais afinam com as novas formas de pensar e agir, a organização se enfraquece, tornando-se incapaz de visualizar um objetivo que possa ser compartilhado coletivamente. Nesse sentido, a observação e análise da cultura TELEMIG hoje torna-se fundamental.

4.3.1.4- Projetos Inovadores

Três projetos atuais da TELEMIG caminham no sentido de viabilizar mudanças: o Programa de Qualidade e Produtividade, o Projeto de Transferência de Conhecimentos e os Programas de Treinamento Atitudinal.

Projeto Transferência de Conhecimentos

A TELEMIG tem, ao longo dos últimos anos, desenvolvido sistemas e softwares que otimizam a implementação do sistema de telecomunicações e vinha repassando estas otimizações a outras empresas sem que houvesse qualquer ressarcimento.

O plano estratégico da empresa para o período 92/96 estabeleceu que a empresa deveria fixar critérios para transferência de conhecimentos, criando uma sistemática de cobrança que visaria sobretudo compartilhar os custos do desenvolvimento dos sistemas, modelos e softwares.

A conceituação de transferência de conhecimentos adotada, seguiu a já constante do Sistema de Documentação TELEBRÁS⁴², no capítulo sobre Política de Exploração de Conhecimentos Adquiridos, com vigência desde 21/08/84: "a prestação de serviços de consultoria, a transferência de tecnologia (patenteada ou não), a cessão de sistemas gerenciais, sistema de gerência de dados, cessão de programas de computador, cessão de módulos de ensino e de outras formas de conhecimento".

A empresa decidiu pela cobrança dos serviços, anteriormente cedidos gratuitamente, e não adotou a estratégia de institucionalizar o projeto, ou seja, tomá-lo instrumento usual entre as empresas do Sistema TELEBRÁS. A prática da TELEMIG sofreu críticas da própria TELEBRÁS, mas vem obtendo a convivência de outras empresas do Sistema que já, em alguns casos, adotaram sistemática similar à da TELEMIG.

O projeto sofreu críticas internas, baseadas na política de relações cordiais com as empresas do Sistema, "co-irmãs" e que sobretudo trocam. No entanto, a Diretoria da empresa não considerou isto como empecilho ao projeto, visto que a relação de troca hoje é extremamente desigual, e se poderia dizer que a relação da TELEMIG é de doação, muito mais do que de troca. As críticas internas mudaram de perfil, já não é contra o projeto em si mas se ressentem da falta de infra-estrutura da empresa em

⁴² Sistema onde constam todos os procedimentos normativos do Sistema TELEBRÁS.

vender e prestar o serviço, que passa a concorrer com as atividades internas.

O projeto, apesar das críticas, tem a característica de mudar o comportamento das pessoas, absorvendo uma atitude mais competitiva e com visão de negócio, além das possibilidades já incluídas na missão empresarial de prestar serviços de telecomunicações.

Embora seja cedo para avaliar a performance do projeto na TELEMIG, ele é, sem dúvida, uma unidade de negócio que pode ser explorada lucrativamente, como acontece já em outras empresas de telecomunicações no mundo: a Bell Canadá criou a sua subsidiária Bell Sigma, que presta serviços na área de informática, a Cincinnati Bell criou a CBIS, a SIP/Bell Atlantic, através da subsidiária Somalia e R-Boc's, também uma empresa de telecomunicações investindo na unidade de negócios Bell Core, transferindo sistemas e softwares.

TABELA 11: Performance do Projeto Transferência de Conhecimentos

O projeto transferência de conhecimentos tem obtido êxito, principalmente, no repasse de sistemas. As solicitações são, normalmente, feitas por empresas do Sistema TELEBRÁS, interessadas nos sistemas de gerência ou de engenharia, desenvolvidos pela TELEMIG e implantados com sucesso.

Entre estes sistemas encontram-se:

Na área de Recursos Humanos:	
Cadastro de Pessoal	US\$ 98.470
Benefícios	US\$ 127.512
Saúde/Segurança	US\$ 70.809
Treinamento	US\$ 68.138
Biblioteca	US\$ 18.517

Todos já em regime de início da transferência, podendo ainda ser negociados os sistemas de frequência (US\$ 27.877) e folha de pagamento (US\$ 98.011).

Na área de Gerência de Investimentos:	
SGPI - Sistema de Gestão de Projetos de Investimento	US\$ 741.254
Contratos	US\$ 370.866
SIMP - Sistema Integrado de Material e Projetos	US\$ 98.898
Contrato Rede	US\$ 93.619
ADEM/PECE - Adiantamento Empregado/Prestação de Contas de Empregados	US\$ 28.830

Todos em negociação para transferência à TELERJ, podendo ainda ser transferidos os módulos: SISCO - Sistema de Compras e Gerência Financeira.

Na área de Instalação de ERB's (Estações de Rádio-Base)	
ARCOMOV - Área de Cobertura do Sistema Móvel Celular (Planejamento Automatizado em Telefonia Celular)	US\$ 41.700 para projeto grande porte
	US\$ 33.300 para projeto médio porte
	US\$ 28.260 para projeto pequeno porte

Este sistema já foi repassado a sete empresas do Sistema TELEBRÁS (TELEACRE, TECEARÁ, TELEGOIÁS, TELÉST, TELEPARÁ, TELERON, TELMA).

Na área Financeira	
Sistema de Ações	

Na área de Rede	
Softwares na área de mapeamento urbano, rede externa e digitalização de relevo: na faixa de US\$ 7.000 a US\$ 9.000.	

A proposta do projeto não é de ganho financeiro, mas de compartilhamento de recursos na área de Pesquisa e Desenvolvimento, considerando a importância de projetos nesta área. A empresa sabe da importância do projeto e da sua tendência de aumentar o volume de negócios, por isso está avaliando a proposta de fazer parcerias e alianças para novos desenvolvimentos e para a comercialização de novos sistemas/software.

PROGRAMA DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

A diretoria da TELEMIG, em seu plano estratégico 92/96, estabeleceu como posicionamento a necessidade de melhoria de qualidade e produtividade para aumentar as possibilidades da empresa num ambiente mais competitivo.

O projeto da TELEMIG tomou conotações mais internas, em termos de melhoria das relações entre os órgãos para estabelecer parcerias que propiciassem melhoria de qualidade ao cliente final. A filosofia incorporada dos conceitos de qualidade mais atuais foi a de que, na cadeia fornecedor-cliente, somos todos ora fornecedores, ora clientes e que cliente não é só o usuário dos serviços de telecomunicações.

O projeto está em sua fase inicial de implantação, através de seminários de sensibilização para a parceria clientes/fornecedores internos. A TELEMIG organizou os seminários, partindo da segmentação da empresa em estrutura diferente da contida no organograma e propondo maior participação e quebra da hierarquia. O corte vertical proposto para integrar a equipe de cada seminário, tinha como objetivo básico romper com a conversa apenas entre os pares, uma característica da cultura da empresa, e propiciar o diálogo entre níveis hierárquicos distintos e ainda possibilitar a participação de funcionários que não exercem função de chefia. Embora o projeto tenha organizado esta composição para os participantes do seminário, algumas distorções já foram observadas nos dez seminários já realizados: a maior proporção dos gerentes e ainda, a participação masculina mais privilegiada. No caso da TELEMIG, o primeiro fato praticamente induz ao segundo, ou seja, a maior proporção de gerentes já indica maior proporção masculina na população dos seminários de qualidade. Hoje a TELEMIG tem em cargos de chefia apenas 12 mulheres (zero no nível de direção, zero na gerência de departamento, 2 (duas) na gerência de divisão e 10 (dez) na gerência de seção), quando os cargos de chefia no total são 389 (inclui presidência, diretorias, assistentes e assessores, além dos órgãos de linha).

Os seminários têm sido amplamente elogiados pelos participantes e já se pode atestar melhorias de qualidade decorrentes do mesmo, como assinaturas de vultosos contratos com grandes clientes como o BEMGE. Os planos de ação propostos, resultado do seminário, são macro e não estabelecem os retornos em termos de benefício direto ao cliente-usuário do sistema de telecomunicações, mas algumas posturas internas vêm sendo alteradas como, por exemplo, a participação direta da diretoria na negociação de projetos com grandes clientes, antes delegada a gerentes e funcionários.

TREINAMENTO ATITUDINAL

A empresa vem investindo maciçamente num tipo de treinamento fora dos padrões habituais, voltado para a mudança comportamental. Este tipo de treinamento tem privilegiado os aspectos não racionais e emotivos.

As opiniões dos empregados a respeito dos cursos são unânimes quanto à importância de um

treinamento nesta linha.

Segundo a área de treinamento da empresa, o principal objetivo para os anos 90 é o de capacitar seres humanos frente a um contexto de competitividade, através de uma consciência de si e do papel que representa na sociedade, com ênfase para os aspectos conceitual, a fim de acompanhar os avanços tecnológicos do setor; cultural, no sentido de estimular a criatividade e a inovação; e atitudinal, preparando a cultura da mudança.

O curso trata do comportamento, das fraquezas do ser humano, da compreensão maior de si e do outro, mas não associa com o mundo de mudanças por que passa o setor de telecomunicações, no qual os treinandos estão todos inseridos. Assim, as pessoas permanecem distantes em relação ao ambiente que os rodeia.

Todas as mudanças relativas à privatização ou não; políticas de controle/autonomia das estatais; eliminação de níveis hierárquicos; exigência de profissionais mais qualificados são tendências que esbarram sempre na seguinte pergunta: "Isto vai acontecer antes de eu me aposentar"? A proximidade da aposentadoria, embora relativa, porque dez anos é tempo demais, já coloca o profissional da TELEMIG com uma couraça, como se as mudanças fossem incapazes de atingi-los. Essa resistência não parece suficientemente trabalhada pelos cursos de desenvolvimento atitudinal.

A proposta de compreensão de si e do outro parece se restringir ao próprio grupo de participantes, cada turma de treinamento toma-se complacente entre si, mas estará sendo complacente com o colega que, efetivamente, mantém relações de trabalho? E será a complacência o sentimento mais adequado a se ter em relação ao outro?

Talvez a proposta do treinamento na área comportamental fosse exatamente esta, de melhorar as relações interpessoais, mas não estaria reforçando a estrutura da empresa de cobrir os conflitos e aceitar o "status quo" atual? Afinal, o treinamento em si já impôs uma distinção entre o nível gerencial e o nível dos funcionários. Para os funcionários o treinamento é dado pelos próprios funcionários, alguns poucos "treinados" e com formação, normalmente, em psicologia e originários da área de treinamento. A princípio, quando do treinamento gerencial, foi solicitado pelos consultores um equilíbrio maior na composição da turma de treinandos, uma composição equilibrada de homens e mulheres. Apenas a primeira turma poderia ter esta composição equilibrada, no caso da TELEMIG, isto porque o número de mulheres gerentes se esgotaria logo no primeiro treinamento, são doze mulheres gerentes para 377 homens gerentes.

Embora, em princípio, a lógica de todos os três grandes projetos seja a de propiciar mudança de comportamento, aquele que guarda maior familiaridade com a cultura da empresa é o projeto de transferência de conhecimentos, cujo potencial de negócio torna-se atrativo a empresa, sendo incorporado pela diretoria (que é normalmente acionada pelas outras empresas interessadas na aquisição de modelos e sistemas da TELEMIG) e pelos funcionários, que vêem duplo retorno do trabalho de pesquisa e desenvolvimento: financeiro e técnico, um pela possibilidade de gerar recursos concretos para a empresa e o segundo pela aplicabilidade do produto desenvolvido. O projeto mesmo com toda a resistência, originária na prática do repasse gratuito e das trocas amigáveis entre as empresas do Sistema, torna-se uma prática cotidiana, porque passou pelo processo decisório da diretoria, obteve

aprovação e transformou-se em prática a ser cumprida por todos na organização.

Alguns problemas na TELEMIG são estruturais e não enfrentá-los provoca em projetos cuja intenção é, a princípio, de mudança, o reforço das relações viciadas: estruturas hierárquicas rígidas; diálogo entre pares, ou seja, entre elementos que exercem a mesma função/cargo; pouca participação de funcionários no processo decisório; pouca resistência no nível da tomada de decisão (decorrente de dois fatores básicos: o respeito a hierarquia e a dificuldade de estabelecer confronto quando o mesmo pode implicar em perda de cargo) entre diretores empossados e gerência intermediária de carreira.

Os projetos são novos, têm proposta de imprimir maior competitividade, mas estão implantados sobre uma estrutura velha, arcaica em termos de procedimentos, onde as pessoas não mudaram e não incorporaram a visão de ambiente competitivo, ancorados que estão na Constituição que garante o monopólio.

Já inventaram até um conceito na administração para explicar que não se trata de automatizar o antigo, ou propor modelos novos de gestão sobre estruturas antigas e rígidas - a reengenharia da empresa, segundo HAMMER (1993).

Para HAMMER os avanços tecnológicos devem ser aplicados sobre novos métodos, novas maneiras de administrar a empresa, visto que a reengenharia requer a crença de que há um modo diferente de organizar e fazer o trabalho numa empresa. A reengenharia organiza a empresa por processo e não mais por funções estanques - produção, marketing, vendas, planejamento, recursos humanos. Também para HAMMER a verticalização excessiva isola a linha de frente das áreas de apoio e burocratiza a organização, causando prejuízos no atendimento ao cliente. À verticalização, HAMMER propõe a horizontalização total, isto reduz os níveis gerenciais que segundo HAMMER só servem para o controle e o repasse de informações. Na verdade, na prática das organizações servem mais ao controle do que ao repasse, dado que a informação ainda é instrumento de poder e como tal não deve ser socializado.

Sem supervalorizar as idéias de HAMMER, uma coisa é extremamente certa, a roupa nova não rejuvenesce a empresa se há conceitos e valores arraigados, cujos detentores não estão dispostos à mudança. Fazendo uma analogia com os avanços tecnológicos do setor, não basta melhorar a eficiência dos equipamentos analógicos, é preciso incorporar a nova tecnologia: fibras óticas, rede digitalizada para adicionar valor e prestar novos serviços na área de telecomunicações.

Então não basta propor programas de qualidade e produtividade, numa estrutura ineficiente, marcada pelo inchaço do staff, com um número de empregados superior às necessidades reais para atender à estrutura política do país de apadrinhamentos, ou de tomar-se competitiva com amarrações de decisões à holding até em número de contratações de terminais.

4.4- Modelos de Gestão Adotados

Para se saber quais os modelos de gestão mais adotados pelas empresas operadoras do Sistema TELEBRÁS foi aplicada uma pesquisa. Os questionários foram encaminhados aos gerentes dos departamentos de coordenação do planejamento de cada uma das 28 operadoras e também à TELEBRÁS (vide Anexo II).

Das 28 empresas do Sistema, nove se dispuseram a colaborar com o projeto de pesquisa. As empresas participantes foram: TELESP, TELEPAR, TELERJ, TELEBAHIA, TELEST, TELERGIPE, TELEBRASÍLIA, TELPA, TELERON. Também o CPqD respondeu às questões, apesar da sua natureza diferenciada, ou seja, não se tratar de empresa operadora, mas centro de pesquisa tecnológica.

Apenas para contextualizar estas empresas, foram selecionados alguns dados sobre elas.

TELESP - Telecomunicações de São Paulo S.A.

A TELESP, maior operadora do Sistema TELEBRÁS, responde sozinha por aproximadamente 26% do total de receitas de exploração do Sistema, e por 34% dos terminais instalados.

O maior problema, superado pela empresa em 1992, foi o atraso na instalação dos planos de expansão já vencidos. Em 1993 venceu mais um desafio: implantar telefonia celular no Estado.

Em termos de gestão, o processo de planejamento da empresa, segundo um de seus gerentes, Luiz de Gois da Luz, "gera as informações exigidas pela holding TELEBRÁS". Atualmente a empresa vem desenvolvendo um Programa de Modernização e Competitividade que pretende ser a resposta aos seguintes desafios: globalização, desregulamentação, competição, mudança tecnológica, sofisticação do mercado e mudança de soluções de massa para soluções individualizadas, conforme expressões do próprio Luiz de Gois.

TELESP (em números - até Jul/93)

Faturamento (em CR\$ milhão): 31.447.256

Nº de Empregados: 24.078

Nº de Terminais Instalados: 3.747.262

Terminais Contratados: 93.000

Empregados por 1.000 Terminais: 6,43

FONTE: Relatório para Avaliação do Desempenho Empresarial. TELEBRÁS, Jul/93.

TELERJ - Telecomunicações do Rio de Janeiro S.A.

A TELERJ é a segunda maior operadora regional do país. A situação da empresa, em termos operacionais, pelo seu porte e importância para o desenvolvimento do Estado, ainda é deficiente em termos de qualidade dos serviços, segundo as metas propostas pela TELEBRÁS, no entanto, a empresa vem empreendendo esforços no sentido de reformar sua planta básica, colocando em funcionamento a Rede Integrada de Comunicação de Dados.

Para o gerente do departamento de Coordenação e Planejamento Empresarial, Guaracy Coutinho de Oliveira, o Sistema de Planejamento e Controle foi implantado desde a época dos canadenses e com a criação da TELEBRÁS, o sistema passou a ser gerenciado pela holding. Para Guaracy Coutinho de Oliveira "uma empresa não sobrevive sem planejamento".

TELERJ (em números - até Jul/93)

Faturamento (em CR\$ milhão): 14.244.907

Nº de Empregados: 13.916

Nº de Terminais Instalados: 1.651.066

Terminais Contratados: 48.282

Empregados por 1.000 Terminais: 8,43

FONTE: Relatório para Avaliação do Desempenho Empresarial. TELEBRÁS, Jul/93.

TELEPAR - Telecomunicações do Paraná S.A.

A TELEPAR é a quarta maior operadora de telecomunicações no país, considerada a empresa modelo do Sistema em termos de qualidade dos serviços.

Os esforços atuais da TELEPAR têm sido no sentido de digitalização da rede. Para isto a empresa adotou o processo de contratação turn-key, através do qual as empresas privadas realizam as etapas da obra e a operadora comercializa os terminais junto aos clientes.

O gerente do departamento de Planejamento Empresarial, Fujio Takamura, acredita que "desde 1970 o sistema têm sido ampliado e modernizado dentro de uma diretriz que compreende uma visão de mercado para até 20 anos". "O mercado está em constante evolução, a tecnologia já está mudando a cada cinco anos, a evolução da informática introduz novos serviços a cada instante. Para uma empresa que se propõe a atender ao mercado com quantidade e qualidade dos serviços, não poderá permanecer no mercado se não trabalhar de modo planejado e com visão de futuro".

TELEPAR (em números - até Jul/93)

Faturamento (em CR\$ milhão): 7.490.244

Nº de Empregados: 5.654

Nº de Terminais Instalados: 733.225

Terminais Contratados: 52.351

Empregados por 1.000 Terminais: 7,71

FONTE: Relatório para Avaliação do Desempenho Empresarial. TELEBRÁS, Jul/93.

TELEBAHIA - Telecomunicações da Bahia S.A.

Entre as operadoras de telecomunicações do país a TELEBAHIA é a sexta maior, se notabilizando pela busca de soluções não convencionais de prestação de serviços aos clientes. Dentro deste espírito a empresa desenvolveu a Central Telefônica Automática Simplificada, o posto de serviço Fale-Fácil, o FonePag, a Central Telefônica Comunitária (CTC) e o projeto Vênus que incorporou facilidades de uma CPA em uma central eletromecânica.

A TELEBAHIA vem também modernizando sua planta através da implantação de centrais e meios de transmissão digitais, apesar da carência de recursos humanos, e materiais.

Para Haroldo A. Pinho, engenheiro da empresa, o planejamento encontra-se "condicionado às orientações governamentais e da holding" que reconhece a imprescindibilidade do processo de planejamento, "visto o ambiente de alta turbulência nos cenários de negócios".

TELEBAHIA (em números - até Jul/93)

Faturamento (em CR\$ milhão): 4.695.502

Nº de Empregados: 2.948

Nº de Terminais Instalados: 472.162

Terminais Contratados: 15.787

Empregados por 1.000 Terminais: 6,24

FONTE: Relatório para Avaliação do Desempenho Empresarial. TELEBRÁS, Jul/93.

TELEST - Telecomunicações do Espírito Santo S.A.

Como a TELESP, a TELEST concentrou seus esforços em 1992 na eliminação do seu déficit em planos de expansão vencidos.

A empresa pretende aumentar os investimentos em comunicação de dados, buscando uma fatia de negócios altamente lucrativa.

A TELEST se queixa da incompatibilidade entre o Planejamento Estratégico da TELEBRÁS e o planejamento das empresas, "que a despeito das particularidades regionais têm que refletir os interesses da holding".

Para Walewska Sant'Anna Mori, economista da empresa, o planejamento é indispensável "no atual estado em que nos situamos, onde prevalecem as incertezas, a competição, a crise, o destino do monopólio e tudo o mais que nos atinge".

TELEST (em números - até Jul/93)

Faturamento (em CR\$ milhão): 2.047.247

Nº de Empregados: 1.529

Nº de Terminais Instalados: 206.856

Terminais Contratados: 128

Empregados por 1.000 Terminais: 7,39

FONTE: Relatório para Avaliação do Desempenho Empresarial. TELEBRÁS, Jul/93.

TELERGIPE - Telecomunicações de Sergipe S.A.

Apesar dos limitados recursos para expansão da planta, a TELERGIPE apresenta a maior densidade de telefones do Nordeste, este número chega a 20 telefones por 100 habitantes na capital Aracaju.

A empresa planejou para 1993 a atuação nos serviços: paging, correio de voz e telefonia celular, além de lançar um projeto do tipo turn-key para a instalação de 7000 terminais na capital.

Desde 1981, "a TELERGIPE iniciou a implantação de análises de cenários, do ambiente externo e interno, detratando as ameaças e oportunidades, pontos fortes e pontos fracos, visando subsidiar a elaboração do seu planejamento e a determinação dos objetivos e estratégias empresariais", consubs-

lanciando em um Plano de Ação.

Até 1988, a TELERGIPE realizou este trabalho de prospecção de futuro, contando com a participação dos gerentes a nível de departamento. Apenas em 1992, a Empresa decidiu por retomar a atividade, devido às turbulências e aos graus de incerteza do seu ambiente de atuação.

TELERGIPE (em números - até Jul/93)

Faturamento (em CR\$ milhão): 505.970

Nº de Empregados: 521

Nº de Terminais Instalados: 67.228

Terminais Contratados: 1.960

Empregados por 1.000 Terminais: 7,75

FONTE: Relatório para Avaliação do Desempenho Empresarial. TELEBRÁS, Jul/93.

TELEBRASÍLIA - Telecomunicações de Brasília S.A.

TELEBRASÍLIA é a operadora do Sistema TELEBRÁS que apresenta a maior densidade telefônica do país, alcançando o índice de 22,94 linhas por 100 habitantes, em dezembro de 1992, quando a média nacional é de 6,57. O fato da TELEBRASÍLIA atender a capital do país e o seu centro político justifica esta alta taxa se comparada ao restante do país. Esta taxa é de 11,80 em São Paulo, 12,51 no Rio de Janeiro e em Minas Gerais é de 5,57.

A TELEBRASÍLIA atende localidades do Distrito Federal, Minas Gerais, Goiás e Tocantins, numa área total 132.314 km², e um total de 223 localidades.

A empresa foi a segunda operadora a operar a telefonia móvel celular, inaugurada em 1991 com ativação de 2.500 terminais.

TELEBRASÍLIA (em números - até Jul/93)

Faturamento (em CR\$ milhão): 3.256.924

Nº de Empregados: 2.672

Nº de Terminais Instalados: 442.971

Terminais Contratados: 17.965

Empregados por 1.000 Terminais: 6,03

FONTE: Relatório para Avaliação do Desempenho Empresarial. TELEBRÁS, Jul/93.

Para Ari Joaquim da Silva, Coordenador de Planejamento e Controle Empresarial da TELEBRASÍLIA, "diante de uma ambiência instável, hostil, apresentando-se em mutação acelerada, recursos escassos e surpresas, o planejamento estratégico é necessário para buscar manter a empresa em equilíbrio com o seu ecossistema", indispensável à "sobrevivência" da organização.

TELPA - Telecomunicações da Paraíba S.A.

A operadora da Paraíba deixa um pouco de expandir para preocupar-se em modernizar, ou seja,

atuar no segmento de telefonia celular, digitalizar a rede e atuar também em comunicação de dados, assumindo parte dos serviços ainda prestados pela EMBRATEL.

É uma operadora de pequeno porte do Sistema TELEBRÁS, que enfrenta os mesmos desafios da escassez de recursos, da falta de autonomia e da falta de flexibilidade para uma maior atuação junto ao mercado.

A densidade telefônica é de apenas 3,75 linhas por 100 habitantes, na área de atuação da TELPA.

TELPA (em números - até Jul/93)

Faturamento (em CR\$ milhão): 961.116

Nº de Empregados: 1.077

Nº de Terminais Instalados: 126.962

Terminais Contratados: 1.700

Empregados por 1.000 Terminais: 8,48

FONTE: Relatório para Avaliação do Desempenho Empresarial. TELEBRÁS, Jul/93.

Marcus Túlio de S. Queiroga, gerente do Departamento de Coordenação Empresarial da TELPA, considera que apesar do modelo de planejamento ter sido imposto pela holding às suas subsidiárias, continua sendo imprescindível a existência hoje de um processo de planejamento de longo prazo.

"Se o futuro aponta para maior competitividade, globalização, qualidade, modelos de gestão distribuída, downsizing, rightsizing, etc. e mudanças de paradigma ocorrendo com velocidade espantosa, num futuro multidirecional, por que não planejar hoje?"

TELERON - Telecomunicações de Rondônia. S.A.

Também a TELERON vem sofrendo restrições nos seus níveis de investimento. Em 1992 não houve contratações de terminais, mas a empresa vem percorrendo a meta de digitalização da planta que encontra-se em torno de 20%.

Na área de atuação da TELERON há 4,52 linhas telefônicas para cada 100 habitantes, inferior à média nacional de 6,57. O índice de congestionamento é dos mais baixos do Sistema, de 4,70 (até jul/93) e a operadora atende a 60 localidades.

A empresa vem tentando melhorar resultados e, nesse intuito, a partir de 1992 empreendeu um processo de planejamento mais participativo, envolvendo todas as áreas funcionais da organização.

Para Celso Raposo de Rezende, gerente do Departamento de Planejamento e Controle da TELERON, a empresa vem dando alguns passos em direção à qualidade. "A gestão pela qualidade será um próximo passo, dentro de mais ou menos 5 anos, quando estará efetivamente implantado o nosso Programa de Qualidade".

TELERON (em números - até Jul/93)

Faturamento (em CR\$ milhão): 561.746

Nº de Empregados: 422

Nº de Terminais Instalados: 55.815

Terminais Contratados: 0

Empregados por 1.000 Terminais: 7,56

FONTE: Relatório para Avaliação do Desempenho Empresarial. TELEBRÁS, Jul/93.

CPqD - Centro de Pesquisa e Desenvolvimento Padre Roberto Landell

A TELEBRÁS mantém o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento desde 1976, localizado em Campinas. A partir de 1988 o CPqD procurou sistematizar suas atividades através de processos de planejamento estratégico formalizados, "caracterizados pelo desenvolvimento de cenários alternativos e pelo alto grau de participação do corpo técnico e gerencial", conforme Luiz Del Fiorentino, Gerente do Departamento de Planejamento e Coordenação do CPqD - TELEBRÁS.

Ainda segundo Fiorentino "no momento atual, em decorrência dos graves desequilíbrios econômicos, sociais e regionais, com os quais o país tem convivido, e da falta de um plano de estabilização econômica, o planejamento de longo prazo tem merecido pouca atenção. O médio e, majoritariamente, o curto prazo tem absorvido o tempo, a dedicação, o conhecimento e a gestão das empresas, notadamente das estatais".

O Sistema de Planejamento no setor estatal de Telecomunicações constitui mais um elemento comprovador da ineficácia de um modelo de gestão único para realidades tão diferenciadas.

A holding TELEBRÁS elaborou uma camisa de força, em termos de sistema de planejamento e de informações para o controle das subsidiárias e, é difícil achar alguma empresa que esteja absolutamente satisfeita com a situação, afinal acaba-se gerando uma duplicidade de gestão: uma interna e uma externa, que atende especificamente às necessidades da holding.

Além disso, a própria gestão interna gera o seu hiato entre o planejamento e a execução. Vários fatores foram apontados, pelas 9 empresas do Sistema TELEBRÁS que responderam à pesquisa, para a existência do hiato:

- 6 empresas apontaram a descontinuidade administrativa, ou seja, a troca a cada quatro anos da diretoria e a indicação política da mesma;
- 4 empresas colocaram a questão da falta de participação ampla de todos os níveis hierárquicos da empresa na elaboração dos planos, prejudicando a execução pela falta de comprometimento;
- 4 empresas mencionaram a falta de uma política de telecomunicações, deixando as empresas estatais ao sabor das indefinições governamentais e à utilização das empresas como mecanismos de política econômica;
- 2 empresas apontaram para o problema dos planos estratégicos se tomarem documentos etéreos, sem um maior sentido prático e, portanto, sem a devida influência na ação;
- 2 empresas apontaram para a dissociação do planejamento do processo decisório da empresa, na verdade, as decisões não se consubstanciam nos planos estratégicos, dado que os planos parecem cumprir apenas o ritual do processo de planejamento estabelecido pela empresa, mas que efetivamente não atende às necessidades dos tomadores de decisão.

- 2 empresas colocaram a questão dos entraves provocados pela atuação governamental, onde o próprio acionista acaba por inibir a atuação das empresas, provocando a sua baixa rentabilidade e depreciando o seu próprio capital.
- 1 empresa apontou a excessiva influência política na gestão das empresas, um fator também incorporado no item de descontinuidade administrativa, apontado por outras 6 empresas.
- 1 empresa apontou como causa do hiato a incompatibilidade do planejamento holding e empresas operadoras. Poderia-se dizer que este elemento provoca, como já foi dito, uma duplicidade de sistema de informações mas não chega a justificar a existência de um hiato interno à cada operadora, entre o ato de planejar e o de executar.

PERFIL DOS MODELOS DE GESTÃO DAS EMPRESAS OPERADORAS DE TELECOMUNICAÇÕES

- As empresas em sua maioria adotam o Planejamento Financeiro e Orçamentário, e o Planejamento Estratégico como modelos de gestão. Algumas empresas estão incorporando os conceitos de qualidade, também uma imposição do Governo Federal, a partir do Governo Collor, quando foi implantado o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade. Embora tenha partido de um ato imposto às empresas, algumas adotaram a gestão pela qualidade com o elemento capaz de tornar as empresas mais próximas do mercado e do cliente, de forma a atuarem mais competitivamente, diante das mudanças que vêm ocorrendo no setor.
- As ações de planejamento das empresas estão concentradas, ao nível de diretoria e departamentos, não descendo aos níveis hierárquicos mais baixos: divisão e seção, o que distancia o planejamento da ação do dia a dia, de um processo que deveria estar ao nível do raciocínio de todos os membros. Novamente se ratifica a falta de participação no processo de planejamento e na elaboração dos planos estratégicos empresariais. Fazer com que pessoas se comprometam na fase de execução de processos que não participaram, torna-se tarefa muito mais difícil para os gerentes responsáveis, principalmente se estes não desfrutam de autoridade em suas áreas.
- Os instrumentos e técnicas de planejamento mais citados pelas empresas pesquisadas foram: cenários, portfólio de produtos, análise ambiental, unidades estratégicas de negócio, matriz de crescimento e de participação no mercado, orçamentos anuais e projeção de tendências históricas. As dez empresas, incluindo o CPqD, apontaram os orçamentos anuais, quase como resultado máximo do processo de planejamento. Seria, na verdade, um bom resultado caso o orçamento fosse resultado do planejamento e, não como muitas vezes resultado de decisões mal planejadas, ou de projeções baseadas em gastos passados.

CAPÍTULO 5

Sistema de Planejamento da Empresa Pesquisada: Análise de Documentos e Observação da Prática Atual

O modelo de planejamento, organização, controle e avaliação, em sua estrutura ideal compreende o levantamento de informações gerenciais relevantes, sua análise e interpretação, a compreensão do contexto organizacional através do seu ambiente global e de atuação, tanto em nível externo quanto interno, a formulação de estratégias e objetivos condicionados a dois elementos: alocação de recursos e cumprimento da Missão Empresarial.

O ciclo TELEMIG vem sofrendo alterações, otimizando a realização de algumas etapas, como a do processo de orçamentação, totalmente automatizado, e suprimindo a elaboração de algumas fases, como a que trata da análise ambiental, tanto do ambiente externo quanto interno. Esta fase vem sendo coberta apenas pela realização de um evento, denominado "Painel de Tendências", onde as palestras de estudiosos têm servido como pano de fundo para o estabelecimento de um cenário para o contexto brasileiro e mundial, além de discutir temas da atualidade que podem exercer influências sobre o setor de telecomunicações.

A revitalização do processo do planejamento, organização, controle e avaliação é indispensável à introdução da TELEMIG num ambiente mais competitivo e concorrencial.

A intenção de revitalizar o processo não é apenas no sentido de dar continuidade ao que já é feito, mas de introduzir novos elementos, metodologias para fazer face à necessidade de conhecimento do mercado que a TELEMIG tem a frente para prestação de novos serviços, principalmente a partir da evolução tecnológica que uniu a informática às telecomunicações.

Em seguida, o ciclo de planejamento TELEMIG é apresentado através de uma figura que pretende ser o arcabouço básico, mas não inflexível. Alguns elementos, embora menos desenvolvidos até o momento deverão sofrer mudanças em decorrência de projetos como o desenvolvimento de um sistema de informações estratégicas ou o programa de qualidade e produtividade, também em fase de desenvolvimento.

Para o ano 1993 foi proposto também a revitalização das reuniões do Conselho de Gerentes - CONGER. De 4 reuniões anuais, seriam ampliadas para 6. O Conselho, embora não tenha função de decisão é indispensável na avaliação das alternativas de rumos para a Empresa, de forma a atuar como catalisador do processo decisório e amortecedor dos efeitos provocados pela descontinuidade administrativa.

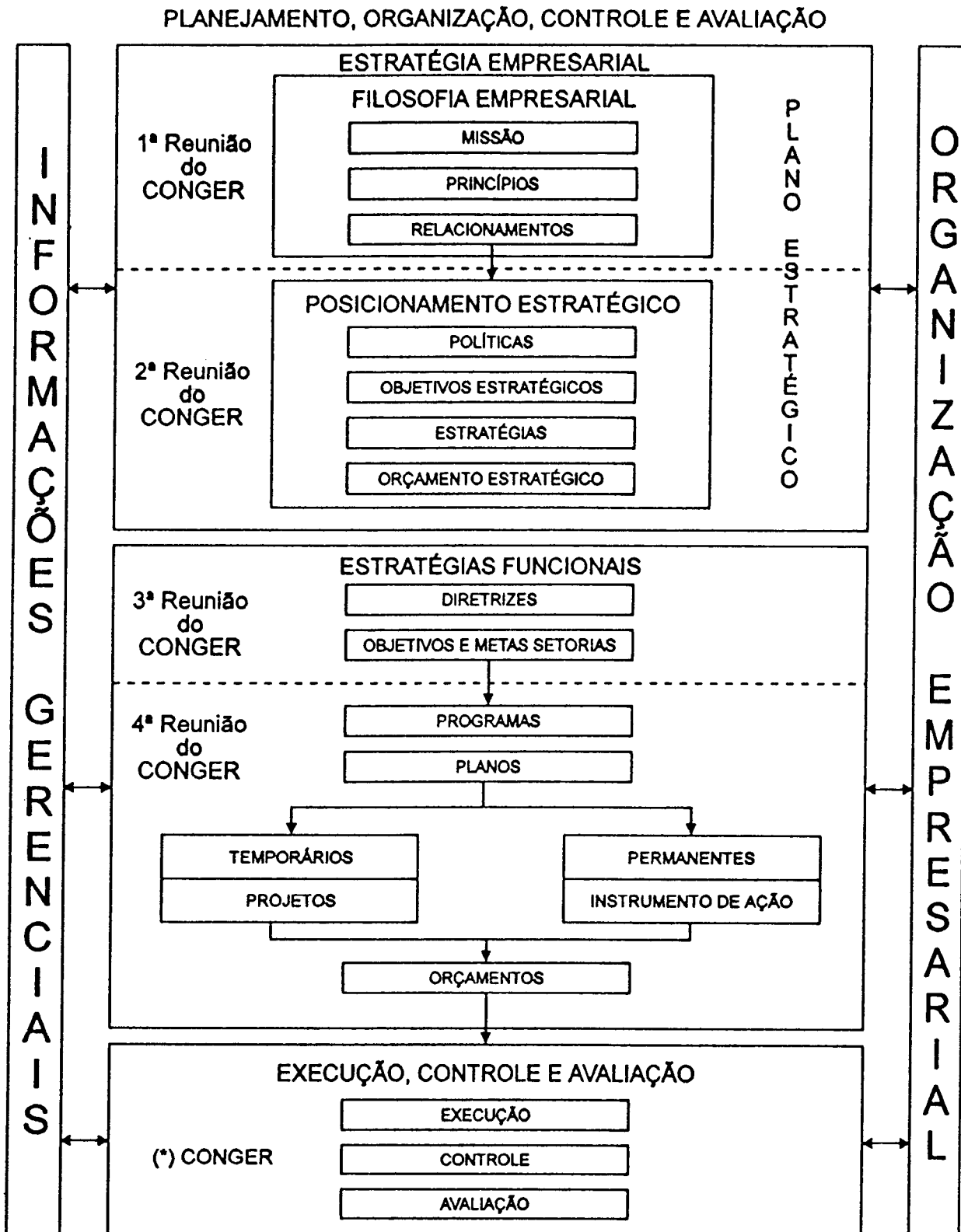
Embora o Sistema de Planejamento em sua concepção teórica seja integrado e participativo, a prática tem demonstrado uma luta de poder interna, onde se constata:

- boicotes à realização de algumas atividades típicas de planejamento;
- esforços para legitimar a atuação do departamento de planejamento e coordenação, como órgão

responsável pela coordenação da estratégia empresarial;

- resistências à introdução de técnicas para a tomada de decisão e para realização de controles;
- alianças e parcerias internas dificultadas pela luta de poder. A diretoria técnica perde em status e sobe na hierarquia a diretoria de operação. Em termos de capacitação profissional a diretoria técnica tem supremacia, mas não tem o poder advindo da proximidade do cliente. O poder da diretoria técnica, advindo dos altos limites de investimento para expansão são muito reduzidos se comparados ao passado, com isto perde força na relação interna com a diretoria de operação. Outros fatores tem enrigecido estas posições de força e fraqueza, como a atuação dos respectivos diretores das áreas. O diretor de operação tem atuado como líder que fortalece as posições de seus liderados, mas que nem sempre fortalece as relações de parceria interna;
- repasse de informações analíticas dificultado, para não ceder espaço e poder ao departamento de planejamento e coordenação empresarial (PRP).

FIGURA 6: Ciclo de Planejamento TELEMIG



Obs.: (*) CONGER é o Conselho de Gerentes, constituído pelos Diretores e por todos os Gerentes a nível Departamental da TELEMIG. Deverá reunir bimestralmente para Avaliação do Desempenho Empresarial.

5.1 - Características do Processo de Planejamento

5.1.1 - Definição

O modelo de planejamento, organização, controle e avaliação compreende o levantamento de informações relevantes para o processo de tomada de decisão estratégica. A análise do ambiente, a formulação de objetivos, a elaboração de planos, a execução dos mesmos e a instituição de mecanismos de controle constitui a caracterização mais geral do processo de planejamento, organização, controle e avaliação.

No esquema mostrado, os passos acima mencionados estão concatenados de forma lógica e serão discutidos a seguir. Os blocos representados pela elaboração da Estratégia Empresarial e pelas Estratégias Funcionais fazem parte do processo de planejamento e propõem a ação da Empresa, num período de tempo mais longo, para atingir um objetivo futuro, segundo o que define a missão empresarial. As atividades de execução, controle e avaliação obedecem, via de regra, um processo mais amplo de controle governamental sobre a gerência das estatais, o que implica obedecer regras, regulamentos e leis que retiram a autonomia das empresas e as tomam elementos da política governamental. O estabelecimento de limites à atuação das estatais é elemento da Administração Pública para gerir os recursos da União. Os dois elementos de suporte básico são representados pela organização empresarial que engloba as atividades da Estrutura Organizacional, ou seja, definição do elenco de atividades, responsabilidades, manuais, entre outras que orientam as inter-relações empresariais. Já o Sistema de Informações Gerenciais é um conjunto de dados, interpretados e analisados, indispensáveis à tomada de decisão.

5.1.2 - Missão Empresarial

"Prestar serviços de telecomunicações no âmbito do Estado de Minas Gerais, adequados às necessidades de desenvolvimento político, econômico, social e tecnológico da comunidade, assegurando lucratividade que permita o melhoramento, a expansão dos serviços e a justa remuneração do capital acionário".

5.1.3 - Objetivos do Sistema

5.1.3.1 - Objetivos do Sistema de Planejamento, Organização, Controle e Avaliação

Dois objetivos básicos delineam as atividades básicas do processo de planejamento estratégico TELEMIG: 1º) Avaliar alternativas de ação para a Empresa, considerando os aspectos estratégicos que envolvem a relação Empresa-Ambiente; 2º) Traçar cenários sobre a atuação futura da Empresa e estabelecer estratégias para o alcance do objetivo final da Empresa. Mais recentemente, o Sistema de Planejamento vem assumindo o seu papel de formador de opinião, imbuído do conceito de que a organização deve se tomar mais do que uma organização lucrativa, mas uma organização de aprendizagem. Essa função tem sido desempenhada em projetos de parceria com a função treinamento e através da formação de grupos de trabalho multidisciplinares, como é o caso do Programa de Qualidade e Produtividade Total.

O Sistema é gerido pelo Departamento de Planejamento e Coordenação Empresarial, cujas atribuições básicas, estabelecidas no Regimento da Sociedade, são as seguintes:

- a) coordenar o processo de planejamento e desenvolvimento empresarial na TELEMIG, criando as facilidades necessárias para o acompanhamento, manutenção e controle da performance empresarial;
- b) elaborar a análise do contexto ambiental, interno e externo, identificando oportunidades de negócio;
- c) elaborar e gerenciar o contrato de gestão, a ser estabelecido com a holding;
- d) avaliar a capacidade de crescimento e estabelecer a estratégia de marketing empresarial;
- e) realizar a gestão mercadológica integrada;
- f) coordenar as reuniões do Conselho de Gerentes - CONGER;
- g) coordenar e assessorar as diversas áreas da empresa nas atividades de desenvolvimento organizacional e de relações institucionais;
- h) promover o desenvolvimento de sistemas e métodos organizacionais;
- i) coordenar/atualizar o Sistema de Documentação TELEBRÁS - SDT;
- j) coordenar e orientar esforços de desregulamentação, desburocratização e simplificação administrativa na empresa;
- k) manter atualizados, de conformidade com regulamentos e legislação, os documentos regimentais da empresa;
- l) coordenar as atividades de planejamento empresarial e de implementação da estratégia empresarial;
- m) coordenar o processo de orçamentação empresarial, criando as facilidades necessárias para o acompanhamento, manutenção e controle da performance empresarial;
- n) preparar as informações demandadas pela TELEBRÁS, Governo Federal, mantendo as interações necessárias;
- o) coordenar a elaboração do Relatório de Avaliação do Desempenho Empresarial - RADE;
- p) participar da implementação da estratégia empresarial;
- q) atuar como órgão executor de intercâmbio, com Universidades, Indústrias, Institutos de Pesquisa e outras instituições;
- r) desenvolvimento de Sistemas Informatizados para a área de planejamento e avaliação empresarial.

Como se pode observar, são muitas as atividades que podem gerar conflito pela interdependência direta com outras áreas da empresa, que atuam ora no processo de informação, com dados e análises, ora como parceiros na realização de atividades, mas sob a coordenação do departamento. Esta coordenação já foi muitas vezes questionada e não legitimada, nem pela hierarquia superior, a diretoria da empresa, nem pelos departamentos afins ou parceiros que seriam os departamentos de planejamento de cada diretoria.

A empresa tem uma estrutura extremamente hierarquizada, o que dificulta as relações informais, tornando a empresa rígida e com poder de decisão centralizado.

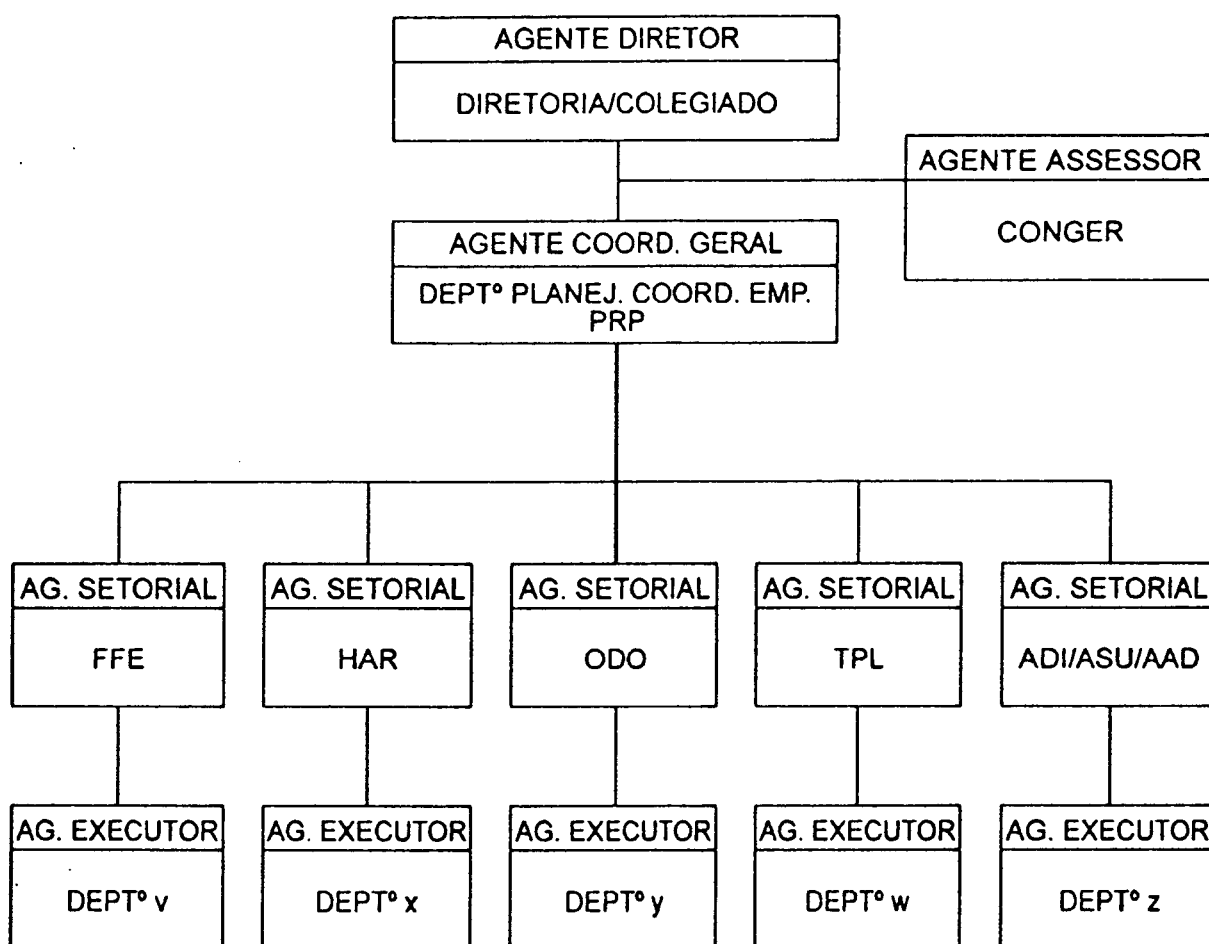
5.1.4 - Elementos do Sistema

5.1.4.1 - Agentes

São os sujeitos de todas as ações de planejamento, organização, controle e avaliação. Envolvem todos os responsáveis pela concepção, aprovação, coordenação, implementação e avaliação de modelos, diretrizes, objetivos, metas, orçamento e desempenho orçamentário.

A figura a seguir especifica a estrutura básica dos agentes do Sistema de Planejamento, organização, controle e avaliação - TELEMIG:

FIGURA 7: Agentes do SPOC



A estrutura da TELEMIG que é bastante piramidal, no caso da gerência do Sistema já vem sendo achatada e descentralizada. O fim da vice-presidência, em fevereiro de 1989, eliminou um nível, mas não tirou do Departamento de Planejamento e Coordenação Empresarial - PRP a gestão do processo, apenas transferiu o órgão para subordinação direta à presidência da empresa. Isto eliminou, de certa forma, os conflitos anteriormente existentes e deu maior legitimidade ao PRP, como órgão de coordenação.

nação, responsável pela integração dos processos ao nível empresarial.

Embora a estrutura seja hierárquica, no sistema de planejamento, organização, controle e avaliação, é garantida a participação de seus representantes em mais de um nível, a fim de garantir a integração dos agentes intervenientes no processo.

É importante observar também que o CONGER, que só admitia como participantes os gerentes ditos Categoria A, ou seja, de nível departamental, agora aceita em algumas reuniões especiais a presença de gerentes de divisão e até técnicos sem cargo de gerência.

AGENTE DIRETOR

É composto pela direção superior da empresa (Conselho de Administração, Diretoria).

Responsável por:

- a) Estabelecer o plano estratégico da empresa onde consta: filosofia empresarial; missão empresarial; posicionamento empresarial, através das estratégias; aprovação do plano por todos a diretoria reunida e orçamento estratégico, através do plano de ação empresarial para o período de três anos;
- b) Aprovar os diversos documentos gerados no processo de planejamento, organização, controle e avaliação empresarial (BVO, PAE, PDG, Orçamento Estratégico, Plano Estratégico, etc.)⁴³;
- c) Participar das reuniões gerencias (REGER) junto à diretoria da TELEBRÁS.

AGENTE ASSESSOR

É constituído pelo Conselho de Gerentes (CONGER) e tem na sua composição todos os diretores e gerentes a nível departamental.

Os objetivos básicos do CONGER são:

- assessorar a diretoria na análise sistemática de desempenho da TELEMIG, propondo ou adequando objetivos estratégicos, políticas e medidas para melhores resultados da Empresa/área;
- promover ações que permitam disseminar por toda a Empresa o comprometimento com os objetivos e interesses da TELEMIG, conforme preconiza a filosofia empresarial;
- promover ações inter-departamentais que facilitem a integração dos processos de planejamento e execução e garantam o comprometimento com os objetivos e interesses da empresa.

AGENTE COORDENADOR GERAL

É representado pelo departamento de Planejamento e Coordenação Empresarial - PRP.

São suas atribuições:

- coordenar as atividades de planejamento, organização, controle e avaliação;

⁴³ BVO: Boletim de Valores Orçados; PAE: Plano de Ação Empresarial; PDG: Programa de Dispêndios Globais.

- adequar o sistema de planejamento, organização, controle e avaliação da TELEMIG ao sistema de planejamento TELEBRÁS;
- difundir conceitos, métodos, fluxos e cronogramas de forma a estabelecer um processo integrado dentro da empresa;
- coordenar os trabalhos das reuniões do Conselho de Gerentes e da diretoria;
- propor ao agente diretor a aprovação de documentos do processo de planejamento, organização, controle e avaliação.

AGENTE COORDENADOR SETORIAL

É constituído por departamentos que exercem função coordenadora de atividades no âmbito de cada diretoria. Esta função coordenadora pode não existir, quando se tratar de assuntos muito específicos e/ou não houver a autoridade estabelecida para o desempenho da função. Na diretoria administrativa, não há figura de coordenador setorial, dada a diversidade e especificidade das atividades de cada órgão.

São agentes coordenadores setoriais:

Departamento de Economia e Finanças - FFE;

Departamento de Administração de Recursos Humanos - HAR;

Departamento de Desenvolvimento Operacional - ODO;

Departamento de Planejamento Técnico - TPL;

Departamento de Serviços Administrativos - AAD;

Departamento de Informática - ADI;

Departamento de Suprimentos - ASU.

AGENTE EXECUTOR

É constituído pelos diversos departamentos da empresa, representados pelos seus gerentes e empregados.

O agente executor tem representatividade também no CONGER, através das gerências do departamento ou região de operação.

Entre as atribuições no processo de planejamento, organização, controle e avaliação, constam:

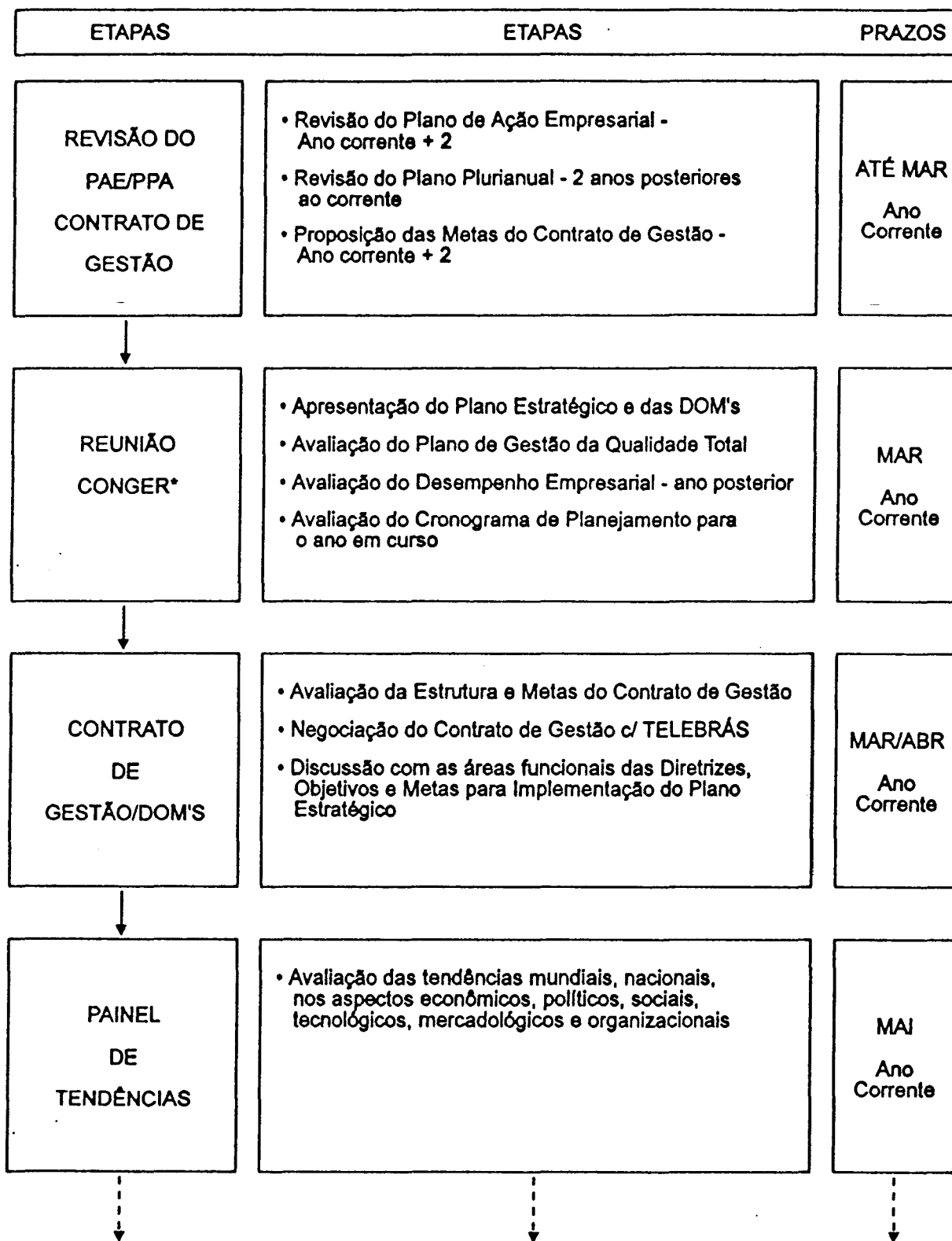
- subsidiar as coordenações setoriais no levantamento e análise de fatores determinantes dos desvios entre o planejamento e o efetivamente realizado, implementando ações corretivas;
- desempenhar as funções de gerência da empresa, nos níveis administrativos, financeiros, técnicos e operacionais.

5.1.5 - Fluxograma do Sistema de Planejamento, Organização, Controle e Avaliação

Refere-se ao fluxo das atividades, ao organograma de realização e à articulação do processo tanto no nível interno, quanto na relação com a holding e o Governo Federal.

FIGURA 8: Fluxograma do Processo de Planejamento e Controle TELEMIG

ATUALIZAÇÃO/FORMALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO - ANO CORRENTE



* CONGER - Conselho de Gerentes

FIGURA 8: Fluxograma do Processo de Planejamento e Controle TELEMIG

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

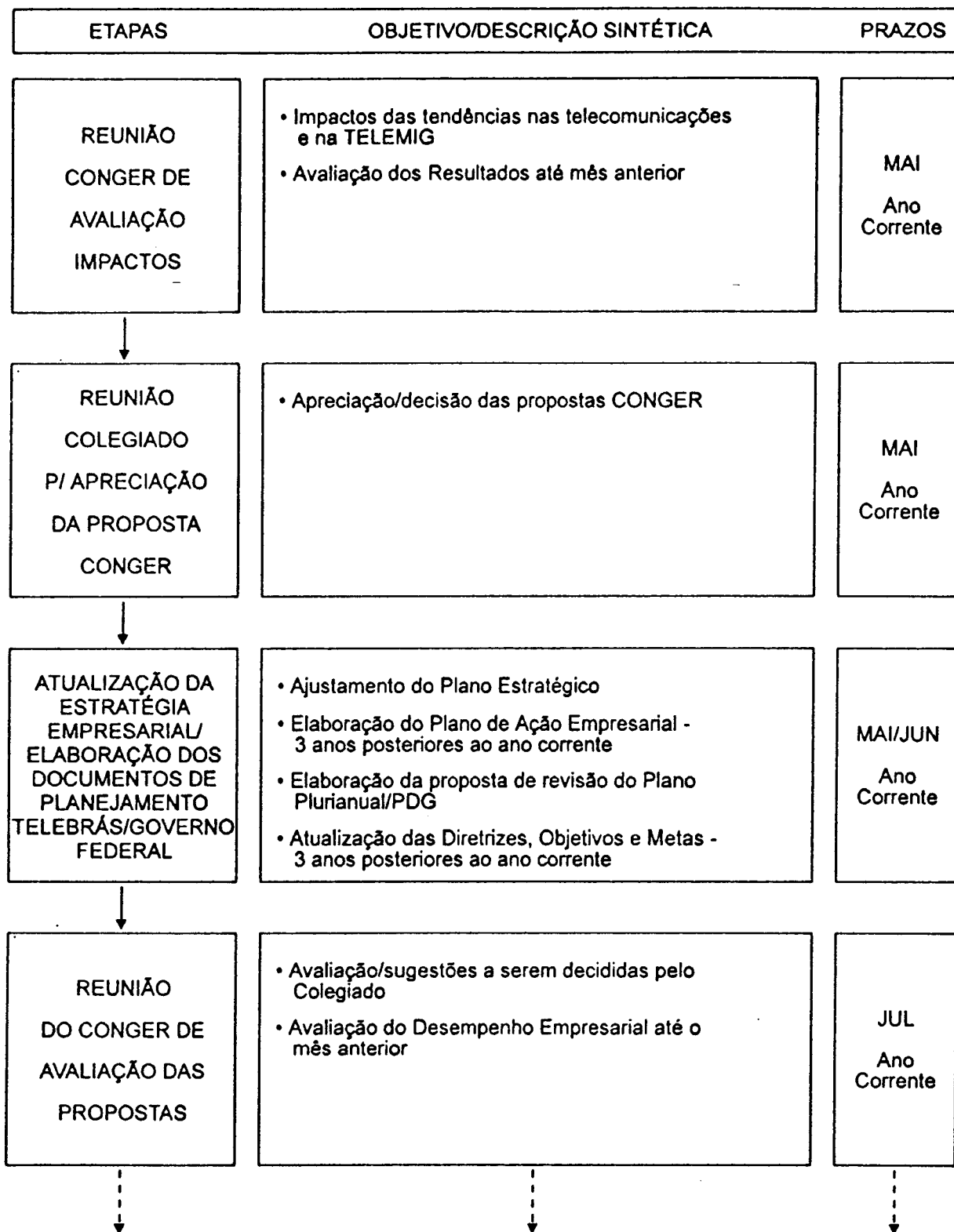


FIGURA 8: Fluxograma do Processo de Planejamento e Controle TELEMIG

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

ETAPAS	OBJETIVO/DESCRIÇÃO SINTÉTICA	PRAZOS
REUNIÃO DO COLEGIADO PARA APRECIÇÃO/DECISÃO	<ul style="list-style-type: none"> Decisão sobre a Estratégia Empresarial e orientações para a fase de Planejamento Operacional/ orçamentação 	JUL Ano Corrente

ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS/ORÇAMENTAÇÃO

ETAPAS	OBJETIVO/DESCRIÇÃO SINTÉTICA	PRAZOS
DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	<ul style="list-style-type: none"> Disseminação Estratégia Empresarial Planejamento das diversas linhas de negócio 	JUL/AGO Ano Corrente
AVALIAÇÃO DAS PROPOSTAS DO PLANEJAMENTO FUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação das propostas dos diversos Ciclos de Planejamento funcional enfatizando a integração das propostas de otimização das diversas linhas de negócio Revisão do Plano de Ação Empresarial Reunião Técnicos de Planejamento c/ TELEBRÁS p/ avaliação do desempenho de metas pactuadas no Contrato de Gestão 	AGO/SET Ano Corrente

FIGURA 8: Fluxograma do Processo de Planejamento e Controle TELEMIG

ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS/ORÇAMENTAÇÃO

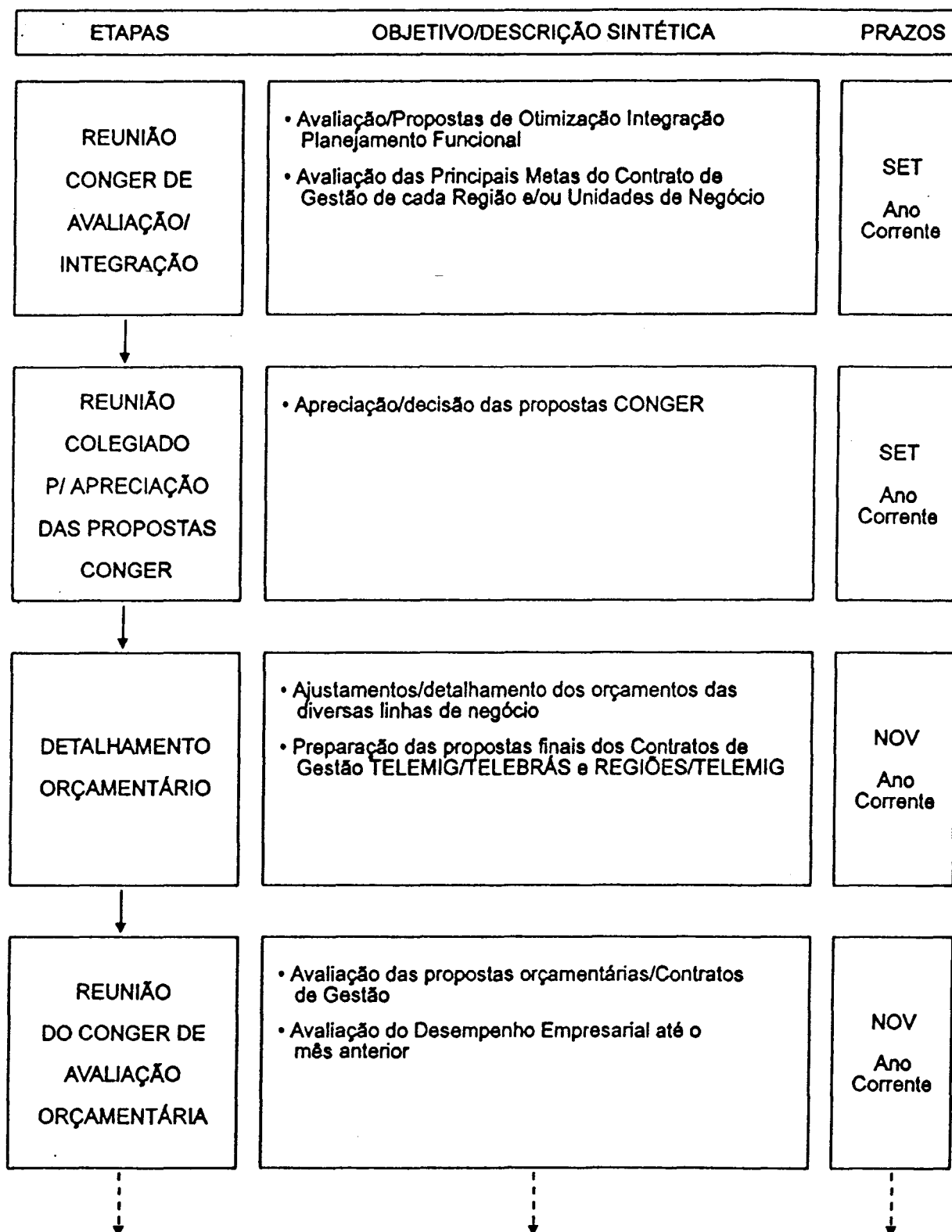
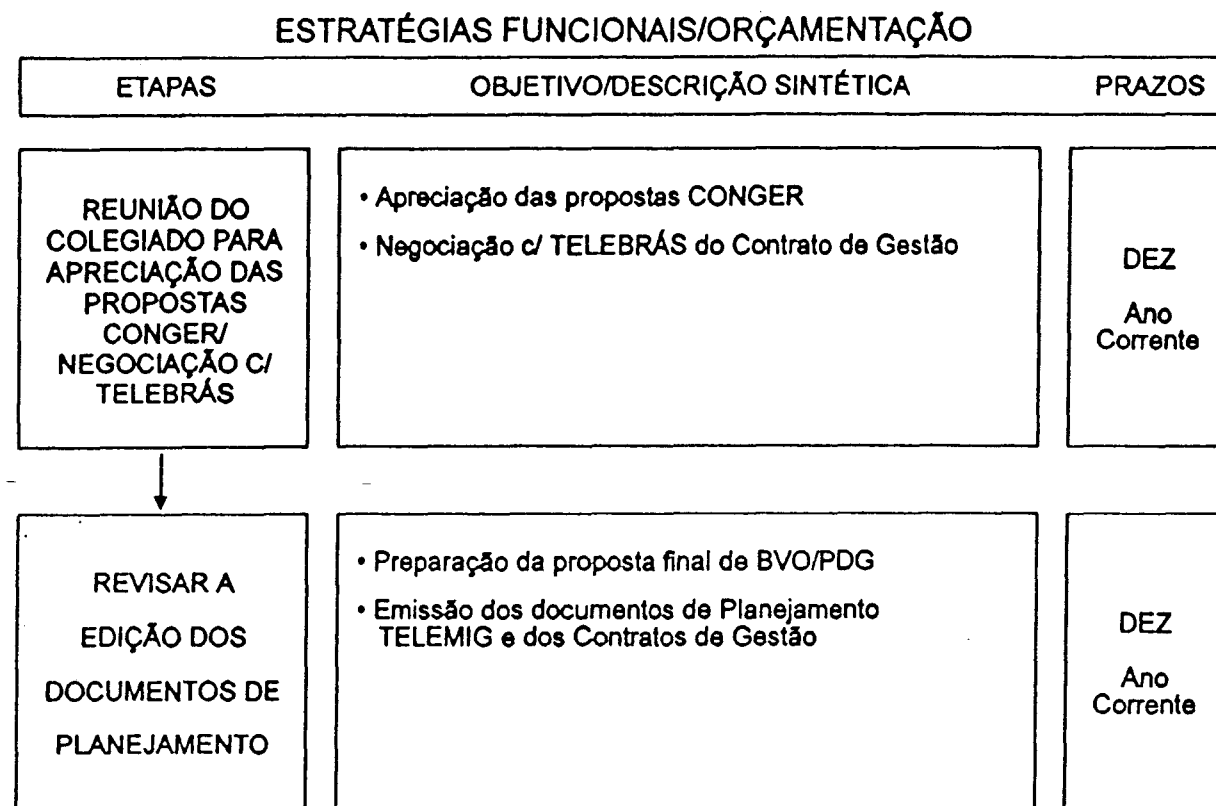


FIGURA 8: Fluxograma do Processo de Planejamento e Controle TELEMIG



5.1.6 - Documentos

Constituem a sistematização das informações necessárias às atividades de planejamento, organização, controle e avaliação.

Os documentos tem por finalidade:

- organizar as informações necessárias à avaliação do desempenho empresarial;
- subsidiar os agentes no processo decisório;
- permitir que as atividades sejam executadas de forma integrada e que não haja superposição de informações.

e podem ser classificadas como:

- documentos de planejamento;
- documentos de controle;
- documentos de organização.

5.1.6.1 - Documentos de planejamento

São documentos que expressam deliberações globais que norteiam a empresa em todas as suas atividades.

- Plano Estratégico
- Filosofia Empresarial
- Plano de Ação empresarial
- Diretrizes, Objetivos e Metas
- Orçamento Geral
- Ata de Compromisso
- Sistema de Planejamento, Organização e Controle - SPOC
- Fluxograma de Planejamento

5.1.6.2 - Documentos de Controle

Se destinam a divulgar a realização da empresa, comparativamente ao que for planejado e orçado.

- Relatório de Avaliação do Desempenho Empresarial (elaborado pelo Departamento de Planejamento e Coordenação Empresarial).

Outros relatórios de acompanhamento são elaborados ao nível de cada diretoria da empresa, subsidiando as análises globais.

5.1.6.3 - Documentos de Organização

Se destinam a divulgar as regras de comportamento e ação, as responsabilidades pela execução das atividades funcionais e a forma como se estrutura a organização: elos e cadeia hierárquica.

- Estatuto da Sociedade
- Guia de Competência

- Regimento da Sociedade
- Diretrizes e Práticas

5.2 - Sistema de Informações

A TELEMIG, através dos departamentos de Informática e de Planejamento e Coordenação Empresarial, está desenvolvendo um projeto piloto, base para um Sistema de Informação para Apoio à Decisão - SIAD.

Entre os objetivos do SIAD estão:

- Definição de um sistema que se constituirá em instrumento de fluxo e análise das informações de interesse da TELEMIG, sejam elas originadas na Empresa ou no âmbito externo;
- Aprimoramento da consciência estratégica do corpo gerencial da Empresa;
- Estudo das necessidades gerenciais em matéria de informação;
- Definição das informações que o SIAD deverá prover aos tomadores de decisão;
- Treinamento da equipe interna da TELEMIG, para aplicação da metodologia em outros sistemas, no âmbito empresarial.

O projeto SIAD vem sendo desenvolvido conforme as etapas seguintes:

- Orientação teórica aos gerentes e técnicos envolvidos no projeto;
- Preparação dos instrumentos de pesquisa;
- Treinamento da equipe;
- Pesquisa de campo;
- Análise dos dados das entrevistas e da empresa;
- Elaboração de propostas alternativas para o SIAD;
- Discussão e adequação da proposta;
- Elaboração de relatórios; e
- Implementação do SIAD.

O sistema prevê também o levantamento das características predominantes do processo decisório da empresa e das informações relevantes para o processo de planejamento estratégico.

Já foram cumpridas três etapas do projeto: orientação teórica, que englobou o levantamento de documentos que propiciaram maior conhecimento da cultura, história e valores da empresa; treinamento da equipe, que conta com 2 gerentes e 7 técnicos; preparação dos instrumentos de pesquisa, incluindo o questionário a ser aplicado entre os gerentes da empresa. A quarta etapa, de realização da pesquisa de campo já está em andamento.

A implementação do SIAD dará maior agilidade ao sistema de planejamento, organização e controle, fazendo a ponte necessária entre informação e processo decisório.

5.3 - Instrumentos de Planejamento Utilizados

Alguns instrumentos são utilizados pelo processo de Planejamento da empresa, com o objetivo de

padronizar o fluxo e facilitar a integração entre as áreas funcionais:

- Hipóteses de planejamento: projeções de índices de correção, para elaborar propostas orçamentárias de investimento, receita e despesa. Elaborado pela TELEBRÁS.
- Painel de Tendências: seminário com especialistas em diversas áreas, para avaliar as tendências econômicas, políticas, sociais e mais, especificamente, as tendências no setor de telecomunicações. Promovido pela TELEMIG.
- Manuais e Práticas: normas e procedimentos que deve adotar toda a organização em relação a vários processos como: licitações, compras, utilização das dependências da empresa, transferência de conhecimentos, entre outras.
- Reuniões: são realizadas reuniões periódicas com o Conselho de Gerentes, para avaliação do processo e documentos de planejamento, e reuniões com o colegiado para apreciar e decidir sobre as propostas do CONGER.
- Orientações TELEBRÁS: a TELEBRÁS encaminha às empresas-polo o fluxo global de planejamento do setor, que engloba as relações com o Governo Federal, e emite práticas e orientações de caráter global para garantir uma integração com todas as empresas que formam o sistema.
- Plano de Códigos e Plano de Contas: os dados físicos e econômicos das empresas-polo estão submetidos a um plano de classificação, comum a todo o Sistema TELEBRÁS. Contém a descrição do dado e a forma como deve ser lançado ou calculado.
- Modelo de Avaliação do Desempenho Econômico-Financeiro: sistema automatizado que avalia o desempenho econômico-financeiro da empresa, conforme o plano de contas.

5.4 - O Planejamento na Estrutura Organizacional

A TELEMIG mantém estrutura formal de planejamento em dois níveis:

- de coordenação geral do planejamento empresarial;
- de coordenação setorial ao nível das diretorias da empresa.

O departamento de planejamento e coordenação empresarial está hierarquicamente submetido à presidência, enquanto que os demais departamentos com atividades de planejamento estão ligados diretamente às suas diretorias respectivas.

A empresa já contou com departamentos fundamentalmente de planejamento em cada diretoria, mas esta estrutura original foi desarticulada, principalmente na diretoria administrativa, cujas áreas na estrutura atual não têm a função de coordenação do planejamento ao nível da diretoria, isto é, respondem apenas por suas áreas específicas. Neste caso, a coordenação geral teve ampliado o seu quadro de interlocutores ao nível desta diretoria.

Em outros casos, como na diretoria econômico-financeira, na diretoria técnica, na diretoria de recursos humanos e na diretoria de operação são mantidas as estruturas de coordenação.

Diretorias	Estrutura de Coordenação do processo de planejamento e controle
Diretoria Econômico-Financeira	Departamento de Economia e Finanças
Diretoria de Recursos Humanos	Departamento de Administração de Recursos

Diretoria de Operação	Humanos Departamento de Desenvolvimento Operacional
Diretoria Técnica	Departamento de Planejamento Técnico

Alguns destes departamentos já tiveram a denominação de planejamento, mas o descrédito na função chegou também na nomenclatura do órgão:

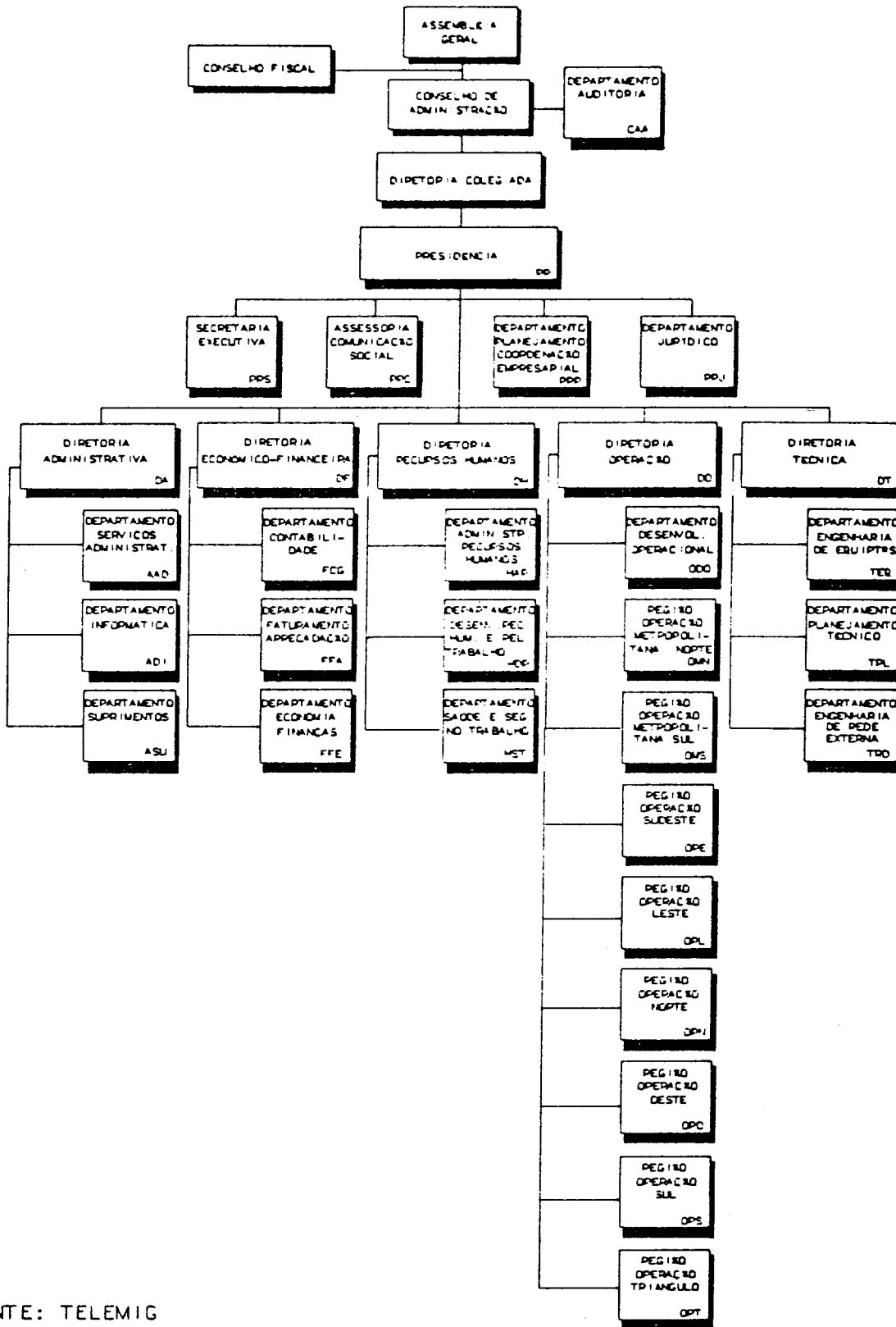
<u>Anterior</u>	<u>Atual</u>
Departamento de Planejamento Económico-Financeiro	Departamento de Economia e Finanças
Departamento de Administração de Recursos Humanos	Manteve o nome
Departamento de Planejamento Operacional	Departamento de Desenvolvimento Operacional
Departamento de Planejamento Técnico	Manteve o nome

Outra característica importante, em termos de estrutura organizacional, está no vínculo hoje com a pessoa que ocupa o cargo de gerência, dando origem ao personograma. As atividades estão ligadas às pessoas e não mais aos departamentos, tal o tempo de permanência no cargo.

As figuras 8 e 9 apresentam o organograma da TELEMIG e seu personograma.

ORGANOGRAMA DA EMPRESA

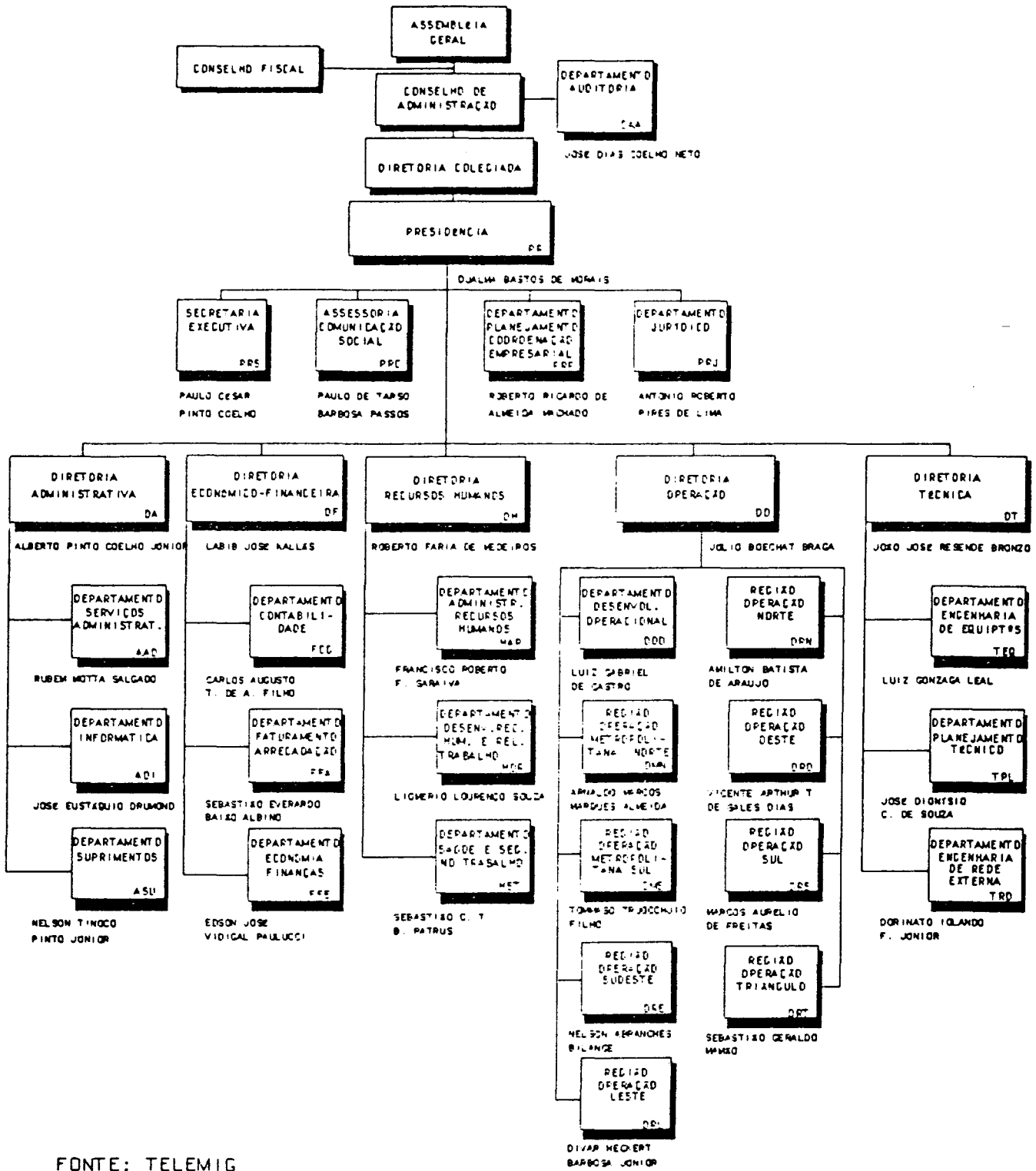
08



FONTE: TELEMIG

PERSONOGRAMA DA EMPRESA

80



FONTE: TELEMIG

5.5 - Perfil dos Profissionais da Área de Planejamento: o que pensam acerca do planejamento

O levantamento do perfil dos profissionais foi elaborado a partir da pesquisa de averiguação do conceito de estratégia e do processo de planejamento estratégico, que foi ampliada para contemplar estes dados (vide anexo II).

São profissionais distribuídos nas áreas de comutação, transmissão, infra-estrutura, rede, administração/organização empresarial, informática, finanças, treinamento, relações de trabalho, administração de pessoal, avaliação de desempenho empresarial, transporte, manutenção, gerência de contratos e projetos, controle orçamentário, suporte técnico/administrativo, suprimentos, atendimentos a cliente, atendimento serviços especiais, operação, e áreas cuja função precípua é o planejamento empresarial, técnico e operacional. A grande maioria destes profissionais está na faixa entre 36 - 50 anos, 75% dos participantes da pesquisa. São em sua grande maioria do sexo masculino, em torno de 80%. Esse índice é, no entanto, reflexo da própria amostra que pesquisou todo o extrato gerencial da empresa que é essencialmente masculino.

Perguntados sobre o conceito de planejamento, os pesquisados apresentaram visões comuns quanto a ser um processo que estabelece diretrizes, objetivos e metas de médio e longo prazos e que traça uma trajetória para a empresa no futuro. Futuro e metas foram as expressões-chave para designar planejamento.

"Ferramenta de prospecção do futuro para suporte de decisões no presente".

"Constitui basicamente de trabalho estrutural da empresa com o intuito de nortear os objetivos e metas a serem alcançadas, objetivando atender os princípios estabelecidos em nossa filosofia empresarial".

"É uma forma de adequar seus interesses aos recursos disponíveis. Podemos definir o planejamento como o processo que nos permite prever e avaliar cursos de ações alternativas e futuras, com vistas a tomada de decisões mais adequadas e racionais".

"Seleção dos objetivos da empresa e a determinação de metas e programas das diversas áreas, bem como dos meios que permitirão atingir tais objetivos".

"Planejar é antecipar ações futuras porém, o fundamental é agir, atuar, resolver e contribuir".

"É um processo autônomo, flexível, participativo, acompanhado de se delinear ações presentes para atingir metas (mercado, oportunidades de negócio etc.). É a estruturação de linhas de ação para implementação".

Apesar da definição em termos ideais existir em forma de consenso, várias críticas, também apresentadas pelos pesquisados comprovam os fatores básicos de existência do hiato entre planejamento e execução. A falha está na concepção do modelo, quando não abre à participação de todos os membros, percorrendo toda a estrutura hierárquica da organização, e está na implementação quando não aloca os recursos necessários a validação do plano estratégico, quando orça baseado no histórico, em termos de despesa, quando torna inflexível o comprometimento dos investimentos, impossibilitando a correção de trajetória, quando o objetivo já é diferente.

"Existe um hiato entre o que é prioritário e a alocação de recursos. Na realidade, o plano estratégico é muito abrangente, justificando qualquer investimento em seu orçamento. Não há uma definição de quanto recurso seria destinado para os diversos itens prioritários. Neste sentido, ao meu ver, o plano estratégico se perde em termos de implementação".

"Não há engajamento nos diversos níveis hierárquicos da empresa em busca dos resultados esperados pelo Plano Estratégico, porque à medida que o nível desce, há uma dispersão de objetivos e interesses próprios da área. O processo orçamentário não obedece claramente ao que a Empresa espera (fluxo para baixo) e o que cada área pretende em termos de desempenho e recursos (fluxo para cima)".

"As ações de uma diretoria não podem ser truculentas, a ação precisa ser discernida de forma a ouvir mais os profissionais específicos de cada área".

"Considerando que trabalho em órgão de ponta, estou bastante sensibilizado do efeito do planejamento, porém não tenho informações detalhadas do processo de Planejamento Estratégico".

"Para que haja um maior comprometimento dos empregados, em sua elaboração, os mesmos devem dar a sua participação".

"Se o empregado não consegue entender o processo, não pode haver planejamento".

"Muito macro. Falta maior detalhamento e envolvimento dos órgãos e divulgação para todos os empregados, para os mesmos poderem se situar no contexto e onde estará o resultado do seu trabalho".

"Neste exato momento em que estou respondendo ao questionário, não me recordo de nada com relação ao planejamento estratégico TELEMIG".

"O plano estratégico é bastante macro, muito amplo, abrangendo todas as atividades".

"As áreas de planejamento empresarial e técnico não ouvem a região de operação, que é quem opera os serviços e atende os clientes. Chega-se ao cúmulo do planejamento técnico duvidar dos dados passados pela região de operação".

"Uma grande dificuldade na linha de frente é provar, mostrar e sensibilizar os empregados de que todas as etapas do processo de planejamento são necessárias. Gerentes e empregados não vêem relação entre as etapas, julgando ser necessário, apenas, orçar o que necessitam".

Outro aspecto reforçado pelos entrevistados: a questão da decisão política e da utilização do planejamento apenas para legitimar os interesses que estão por trás.

"A questão dos vácuos do processo decisório..."

"Planejamento aparece como função de vida e objetivos próprios - coisa "diferente" das funções de gestão. Por isto, a despeito da seriedade, competência e das convicções do pessoal de planejamento, a cúpula da empresa envolve-se muito pouco - quando o faz, parece consultar, primeiro, interesses localizados, servindo-se do planejamento para legitimá-los".

"A questão do planejamento instantâneo, ou seja, as interferências políticas que geram demandas de planejamento a curtíssimo prazo, interferindo no processo normal da Estratégia Empresarial".

"Planejamento é voltado para ações de curto prazo, porque assim é exigido pela Empresa".

"A TELEMIG tem sido conduzida de forma desorganizada no seu planejamento estratégico, buscando atender interesses secundários ou políticos, em detrimento de sua missão empresarial. A principal consequência é um planejamento técnico desastroso, com idas e vindas no orçamento de investimento, resultando na quebra da implementação do planejado".

"Somente critérios políticos tendem a distorcer os objetivos empresariais e propor investimentos eleitoreiros, visando a promoção pessoal dos seus dirigentes".

"O planejamento muda sempre quando se mudam as prioridades políticas. ...Daí o descrédito no planejamento".

Indefinições políticas, embora dificultem o processo de planejamento, não é elemento que possa justificar a existência do hiato, se se considerar uma das características imprescindíveis a todo processo de planejamento estratégico: a flexibilidade. Outra premissa é que se faz planejamento exatamente para estar em constante harmonia com as mudanças e turbulências do ambiente, assim estas mudanças poderiam ser absorvidas com maior velocidade e com menores traumas para a organização. Assim, embora vários participantes da pesquisa tenham mencionado as constantes flutuações de política econômica; as normas baixadas pelo Governo referente à contenção de limites de custeio e de investimento e as próprias intervenções da holding, não foi considerado para fundamentar a existência do hiato, visto que estariam muito mais comprovando a inexistência do planejamento na Empresa.

A partir dos depoimentos das pesquisas pode-se configurar algumas características básicas do processo de planejamento da TELEMIG, utilizando as palavras de um dos pesquisados:

"Um pouco confuso, pouco prático, às vezes lento e pouco flexível";

Pouco participativo, restrito à atuação dos órgãos específicos de planejamento e submetido à apreciação dos gerentes a nível departamental e aprovação da diretoria;

Pouco disseminado na empresa, o que provoca desconhecimento a respeito dos rumos que a organização pretende tomar;

Dissociado do processo decisório e utilizado pelo mesmo para legitimar interesses particularistas, ao invés dos interesses institucionais;

Inexistem mecanismos de acompanhamento do plano estratégico, dado que para o mesmo não se comprometem recursos, nem responsabilidades pelo seu cumprimento. O plano toma-se então um documento e não propriamente um plano de ação.

Alguns pesquisados manifestaram a sua preocupação com os resultados de um processo de planejamento estratégico:

"Deveria contemplar feedback com relação aos erros e acertos do planejamento estratégico ou melhor, considero o planejamento da TELEMIG quase que perfeito, ficando muito a desejar no aspecto da "AÇÃO". E isto não é levado em conta na revisão do planejamento anual. Falta cobrança de resultados".

"Deveria haver um processo mais rígido de comprometimento e realizações, controlado diariamente".

"Ao se dissecar o problema planejamento entendo que apenas devem ser destacados itens tais

como: objetivo a se atingir, ações necessárias e resultados conseguidos”.

Embora as empresas tenham relativa autonomia para desencadear o processo de planejamento, não têm a mesma autonomia quanto à conformação do seu orçamento, que segue os padrões da holding TELEBRÁS, e quanto ao acompanhamento, que também segue os moldes do Boletim de Valores realizados estabelecido pela holding.

Assim, cada empresa do sistema acaba por criar dois processos paralelos, sacrificando o processo interno no que diz respeito ao acompanhamento do seu plano estratégico. O plano estratégico TELEMIG, ao enfatizar o aspecto qualitativo, não garante o seu cumprimento no nível orçamentário, através de alocação de recursos; nem tampouco consegue alterar uma trajetória já em curso do seu plano de investimentos.

CAPÍTULO 6

Sistema de Planejamento da Telecomunicações de Minas Gerais S.A.: sob a ótica de gerentes e funcionários

6.1 - Metodologia

Foram aplicados questionários para avaliar o perfil do sistema de planejamento, sob a ótica de gerentes e funcionários para identificar pontos do hiato entre planejamento e implementação.

6.1.1 - Pré-Teste

Elaborou-se um pré-teste, com o intuito de evitar termos que pudessem não ser entendidos por toda a população pesquisada, e afirmativas que não fossem relevantes ao problema estudado. O pré-teste teve como objetivo principal selecionar as questões para o roteiro da pesquisa, de forma que as mesmas atingissem os requisitos de clareza, precisão e profundidade de conteúdo.

6.1.2 - Público-Alvo

O público-alvo da pesquisa foi representado por todos os órgãos, cuja função básica no organograma da empresa dissesse respeito à coordenação do planejamento (vide anexo III), levando-se em conta, para a seleção da amostra, a função desempenhada, a formação acadêmica e abrangência de todas as áreas funcionais da empresa.

6.1.3 - Plano Amostral

A amostra foi selecionada de forma sistemática, obedecendo aos critérios já descritos. Foram distribuídos 591 formulários de pesquisa. O número de formulários respondidos foi de 157, considerado, dentro dos padrões de pesquisa através do envio por mala direta um percentual de retorno bastante satisfatório, o que permitiu as generalizações propostas na análise dos resultados.

6.1.4 - Instrumento

Formularam-se cinquenta e uma afirmativas⁴⁴ versando sobre o objetivo de analisar o Sistema de Planejamento da Telecomunicações de Minas Gerais S.A., através dos seguintes aspectos:

- Perfil do Conceito de Estratégia
- Perfil do Processo de Planejamento Estratégico
- Estratégica Explícita versus Implícita
- Esforço de Planejamento das Ações

⁴⁴ Conforme modelo de averiguação do conceito de Estratégia e do Processo de Planejamento Estratégico. Cap.3, pág. 37-39 desta dissertação.

- Ações do Passado versus Planejamento para Frente
- Implementação do Planejado

6.1.5 - Método

O método baseado para a construção da escala de atitudes foi criado por Likert. A técnica desenvolvida por Likert pode ser esboçada da seguinte maneira:

- 1- Inclui cinco categorias de respostas: "totalmente de acordo", "de acordo", "indeciso", "discordo", "discordo totalmente".
- 2 - As afirmações são classificadas em favoráveis e desfavoráveis, e se utiliza aproximadamente o mesmo número de afirmações de cada tipo.
- 3 - Para as afirmações favoráveis, os pesos dados para "totalmente de acordo", "de acordo", "indeciso", "discordo" e "discordo totalmente" são 4, 3, 2, 1 e 0, respectivamente. Para as afirmações desfavoráveis os pesos são 0, 1, 2, 3 e 4, respectivamente; assim, a concordância com as afirmações favoráveis e a discordância com as afirmações desfavoráveis são tratadas como sendo equivalentes.
- 4 - Um grande número de afirmações é apresentado a um grupo de entrevistados representativos daqueles para os quais o questionário está sendo estruturado.
- 5 - As respostas são analisadas de forma a determinar quais itens discriminam entre os indivíduos que obtêm uma alta contagem e os que obtêm uma baixa contagem. Assim, por exemplo, os itens que são respondidos igualmente pelos de alta contagem e pelos de baixa contagem são eliminados". (Phillips, 1974, p.272-3)

Sobre o método, foi estabelecida uma simplificação para evitar dificuldades no preenchimento, devido à extensão do formulário de pesquisa. As afirmações englobaram apenas os aspectos favoráveis, evitando a necessidade de ponderação e tratamento equivalente para a concordância com afirmações favoráveis e discordância com as afirmações desfavoráveis.

6.1.6 - Procedimento

Pedi-se aos participantes da pesquisa que avaliassem cada uma das cinquenta e uma afirmativas, quanto ao grau de concordância ou discordância das mesmas, em relação ao objeto da pesquisa.

A cada participante foi entregue um formulário que continha as cinquenta e uma afirmativas e a instrução para respondê-lo. Fora isso, foi dada liberdade aos participantes para contatarem através do telefone para esclarecimentos adicionais, seja quanto aos termos utilizados, seja quanto ao preenchimento dos dados relativos às questões abertas.

O texto de instrução continha os seguintes dizeres:

"Este questionário contém afirmativas voltadas para o Planejamento Estratégico das organizações comprometidas com a garantia de permanência no mercado, independente do grau de turbulência do ambiente.

Analise cada afirmativa e verifique como se posiciona a TELEMIG, de acordo com a escala:

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo em Parte
- 3 - Não Tenho Certeza
- 4 - Concordo em Parte
- 5 - Concordo Totalmente*

6.1.7 - Resultados

Após a aplicação da pesquisa, organizou-se um quadro contendo a tabulação de todas as respostas, através de sistema automatizado, específico para tabulação de pesquisas (Sistema de Acompanhamento em Linha de Pesquisa de Opinião - SELAP).

A análise baseou-se nas medidas estatísticas e distribuição de frequências.

Pesquisa Ação

Resultados

Perfil do Conceito de Estratégia e do Processo de Planejamento Estratégico da TELEMIG

Pesquisa I - Perfil do Conceito de Estratégia e do Processo de Planejamento Estratégico

Resultado Global:

A pesquisa revelou que a TELEMIG tem algum conceito de estratégia empresarial e planejamento estratégico mas:

- Não tem visão de oportunidades de negócios e concorrência;
- Há pouca participação de gerentes e empregados na elaboração da estratégia empresarial;
- A estratégia não é suficientemente comunicada nem internamente, nem externamente;
- O processo decisório está desvinculado do planejamento;
- A política de telecomunicações não está claramente definida;
- Não existe integração do processo de planejamento das ações;
- A empresa está incerta quanto ao seu futuro;
- O Plano Estratégico não contempla mudanças profundas na forma de atuação da empresa;
- Não há efetivo acompanhamento das ações planejadas;
- Os relatórios de acompanhamento são essencialmente quantitativos e visam, sobretudo, cumprir a rotina de prestação de contas junto à holding e ao Governo Federal.

- PESQUISA I -

Perfil do Conceito de Estratégia e do Processo de Planejamento Estratégico

Grau de Concordância

(Medida Estatística = Moda)

Situação da TELEMIG na Visão do Grupo Pesquisado

1 - Perfil do Conceito de Estratégia = 4

- 2 - Perfil do Processo de Planejamento Estratégico = 4
 3 - Estratégia Explícita versus Implícita = 1
 4 - Esforço de Planejamento das Ações = 4
 5 - Ações do Passado versus Planejamento para Frente = 4
 6 - Implementação do Planejado = 4

CONCEITO DE ESTRATÉGIA	GRAU DE CONCORDÂNCIA (%)				
	1	2	3	4	5
1. As decisões da diretoria estão coerentes e integradas com o plano estratégico	6	25	13	48	8
2. A alta direção está comprometida com a implementação da estratégia empresarial	8	18	17	48	9
3. As estratégias empresariais são expressas em termos de objetivos de longo prazo	9	20	9	43	19
4. O programa de investimentos é expresso em termos de objetivos de longo prazo	11	25	12	39	13
5. As várias áreas da empresa têm conhecimento da carteira de produtos e serviços	47	26	11	15	1
6. As várias áreas da empresa reconhecem as oportunidades de negócios em que poderiam entrar	36	31	15	15	3
7. A empresa conhece seus concorrentes	19	27	10	33	11
8. A empresa se antecipa aos movimentos dos concorrentes	44	29	6	17	4
9. A empresa tem capacidade de adaptar dinamicamente suas estratégias às mudanças do ambiente	26	27	9	26	12
10. A empresa reconhece suas forças e fraquezas	3	16	17	49	15
11. A empresa busca alcançar vantagens competitivas em cada uma das suas linhas de atuação	24	31	13	28	4

TOTAL DE RESPOSTAS: 157

LEGENDA:	1. Discordo Totalmente	4. Concordo em Parte
	2. Discordo em Parte	5. Concordo Totalmente
	3. Não Tenho Certeza	

PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	GRAU DE CONCORDÂNCIA (%)				
	1	2	3	4	5
12. O grau de detalhamento do plano estratégico é adequado ao cumprimento das atividades da empresa	8	22	24	30	16
13. O método de planejamento mais empregado envolve a utilização de dados e tendências projetadas	4	13	24	40	19
14. O enfoque do planejamento está voltado para a intenção e o raciocínio estratégico de todos os membros da empresa	24	29	20	21	6
15. Entre as técnicas de planejamento utilizadas pela empresa encontram-se cenários, delphos, prospecções tecnológicas	4	10	34	39	13
16. As iniciativas de planejamento estratégico estão dispersas na empresa	10	24	10	38	18
17. A preparação do plano é considerada menos importante do que as ações nele propostas	18	19	24	26	13

TOTAL DE RESPOSTAS: 157

LEGENDA	1. Discordo Totalmente	4. Concordo em Parte
	2. Discordo em Parte	5. Concordo Totalmente
	3. Não Tenho Certeza	

ESTRATÉGIA EXPLÍCITA VERSUS IMPLÍCITA	GRAU DE CONCORDÂNCIA (%)				
	1	2	3	4	5
18. Estratégia é aberta e amplamente comunicada a toda a empresa	34	24	8	27	7
19. Estratégia é aberta e amplamente comunicada externamente a todos os agentes econômicos ligados à empresa: governo, fornecedores, sindicatos, clientes, acionistas	46	18	32	4	0
20. O processo estratégico é resultado de muita negociação, ocorrem discussões em todos os níveis de gerência antes da aprovação formal pelos dirigentes	35	24	9	26	6
21. Estratégia é gerada através de um processo de participação amplo	39	22	8	26	5
22. O processo estratégico é administrado para construir um amplo consenso em torno do planejamento das ações	25	26	12	29	8
23. O instrumento da estratégia (política do setor em que a empresa está inserida) está claramente definido	20	28	12	31	9

TOTAL DE RESPOSTAS: 157

LEGENDA	1. Discordo Totalmente	4. Concordo em Parte
	2. Discordo em Parte	5. Concordo Totalmente
	3. Não Tenho Certeza	

ESFORÇO DE PLANEJAMENTO DAS AÇÕES	GRAU DE CONCORDÂNCIA (%)				
	1	2	3	4	5
24. Existe um plano contínuo no tempo, orientando as ações de longo prazo	24	26	10	34	6
25. O plano é revisto e preparado anualmente	10	16	13	31	30
26. O plano cobre todas as atividades desenvolvidas pela empresa	13	23	14	35	15
27. Existe preocupação de que as decisões tomadas estejam baseadas no plano estratégico	20	30	19	28	3
28. O plano da empresa é preparado a partir de reuniões com todas as áreas	31	17	17	26	9
29. O plano reflete as posturas de cada diretor na gerência de sua área de atuação	11	20	30	26	13
30. Diretrizes, objetivos e metas funcionais são desenvolvidas a partir do plano estratégico	6	22	17	43	12
31. Existe integração das atividades, sendo os planos de ação baseados em processos negociados entre os parceiros-chaves	21	29	24	22	4

TOTAL DE RESPOSTAS: 157

LEGENDA	1. Discordo Totalmente	4. Concordo em Parte
	2. Discordo em Parte	5. Concordo Totalmente
	3. Não Tenho Certeza	

AÇÕES DO PASSADO VERSUS PLANEJAMENTO PARA FRENTE	GRAU DE CONCORDÂNCIA (%)				
	1	2	3	4	5
32. Estratégia emerge de modelos de ação baseados em dados futuros	8	20	29	32	11
33. Estratégia é o principal veículo de mudança que orienta novos cursos de ação	13	20	12	30	25
34. O sistema de informações contempla dados prospectivos	10	22	19	40	9
35. O ambiente de atuação da empresa é analisado e investigado permanentemente	15	29	23	24	9
36. A empresa sabe como estará no futuro	28	25	17	26	4
37. A empresa contempla em seu plano estratégico mudanças profundas em sua estrutura e dinâmica de gestão	32	31	17	16	4
38. As oportunidades e ameaças do ambiente de atuação são contempladas através da estratégia	10	25	19	37	9
39. A empresa influi no seu ambiente de atuação	4	15	8	50	23

TOTAL DE RESPOSTAS: 157

LEGENDA	1. Discordo Totalmente	4. Concordo em Parte
	2. Discordo em Parte	5. Concordo Totalmente
	3. Não Tenho Certeza	

IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJADO	GRAU DE CONCORDÂNCIA (%)				
	1	2	3	4	5
40. Os critérios de desempenho tendem a salientar indicadores marcantes do plano estratégico	9	22	21	38	10
41. Os objetivos e metas são checados frequentemente, através de indicadores	10	20	12	41	17
42. A empresa produz relatórios especiais para acompanhamento dos planos de ação	12	30	19	29	10
43. A estrutura organizacional está montada para dar sustentação à implementação da estratégia empresarial	25	29	17	25	4
44. Os relatórios de acompanhamento são essencialmente qualitativos (ênfase na análise); às vezes abordam aspectos quantitativos (numéricos)	23	26	21	23	7
45. Os relatórios de acompanhamento não tendem a ser uma rotina, cumprindo solicitações de órgãos superiores e da holding	19	26	16	25	14
46. O propósito básico do acompanhamento é a organização de informações para interferir nas decisões e ações corretivas	7	22	12	35	24
47. As ações de acompanhamento estão concentradas ao nível de cada indivíduo	28	25	17	24	6
48. O acompanhamento das ações é feito também através de reuniões periódicas, em diferentes níveis hierárquicos	19	26	15	32	8
49. Os indicadores de desempenho empresarial refletem a real necessidade de acompanhamento da empresa	10	21	14	37	18
50. Os indicadores que a empresa acompanha é resultado de uma definição interna	19	21	17	30	13
51. Há processo formal de acompanhamento do plano estratégico da empresa, através de cada área funcional	27	26	27	16	4

TOTAL DE RESPOSTAS: 157

LEGENDA	1. Discordo Totalmente	4. Concordo em Parte
	2. Discordo em Parte	5. Concordo Totalmente
	3. Não Tenho Certeza	

ITEM	GRAU DE CONCORDÂNCIA (%)				
	1	2	3	4	5
1. CONCEITO DE ESTRATÉGIA	21	25	12	33	9
2. PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	11	20	23	32	14
3. ESTRATÉGIA EXPLÍCITA VERSUS IMPLÍCITA	33	24	14	24	5
4. ESFORÇO DE PLANEJAMENTO DAS AÇÕES	17	23	18	31	11
5. AÇÕES DO PASSADO VERSUS PLANEJAMENTO PARA FRENTE	15	23	18	32	12
6. IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJADO	17	25	17	30	11

TOTAL DE RESPOSTAS: 157

LEGENDA	1. Discordo Totalmente	4. Concordo em Parte
	2. Discordo em Parte	5. Concordo Totalmente
	3. Não Tenho Certeza	

PERFIL DO PROFISSIONAL DE PLANEJAMENTO

IDADE	Entre 41 e 45 anos preponderantemente
SEXO	13% feminino 87% masculino
FORMAÇÃO ACADÊMICA	Engenharia e Administração de Empresas são formações predominantes. Respectivamente 39% e 33%.

Problemas mais relevantes:

1. As várias áreas da empresa não têm conhecimento da carteira de produtos e serviços.
2. A empresa não reconhece as oportunidade de negócio em que poderia entrar.
3. A empresa não conhece seus concorrentes e, portanto, não se antecipa ao movimento dos mesmos.
4. Há falta de flexibilidade da empresa no sentido de adaptar sua estratégia às mudanças do ambiente.
5. Falta à empresa visão de negócio e não tem uma noção clara das vantagens competitivas de cada uma das linhas de negócio.
6. O enfoque do planejamento está centrado entre áreas e membros mais envolvidos no processo, mas não se encontra disseminado por toda a empresa.
7. A estratégia empresarial não é amplamente comunicada a toda a empresa e, nem sequer, aos agentes econômicos ligados à empresa: governo, fornecedores, sindicatos, clientes e acionistas.
8. O processo de planejamento e de elaboração do plano estratégico não é resultado de negociação.
9. Não há um processo amplamente participativo, comprovando-se também a inexistência de consenso em torno do planejamento das ações.
10. A política de telecomunicações, instrumento básico da estratégia empresarial, não está claramente definida.
11.
Não existe um plano contínuo no tempo, orientando as ações de longo prazo.
12. O processo decisório está dissociado das definições contidas no plano estratégico.
13. O planejamento estratégico não está integrando as atuações das diversas áreas da empresa.
14. A empresa não investiga permanentemente o seu ambiente de atuação.
15. Falta visão de futuro à organização.

16. O plano estratégico não reflete mudanças na postura e gestão da empresa.
17. A empresa não produz relatórios para acompanhamento das estratégias e planos de ação propostos.
18. A estrutura organizacional não está montada para dar sustentação à implementação da estratégia empresarial.
19. Os relatórios de acompanhamento são essencialmente quantitativos e tendem a ser uma rotina para cumprimento às solicitações da holding e do Governo Federal.
20. A estrutura hierárquica da empresa impede que o acompanhamento das ações estratégicas seja feito com a participação mais ampla de empregados.
21. As diversas áreas funcionais da empresa (Recursos Humanos, Finanças, Suprimentos etc.) não acompanham formalmente a execução do plano estratégico.

Embora a maior frequência de respostas coloque a empresa numa situação satisfatória em termos de planejamento e estratégia, a análise pormenorizada, paradoxalmente, reflete as características marcantes da empresa: condição de monopólio, que impede uma visão de concorrência e mercado; decisões dissociadas do planejamento; pouca participação no processo de planejamento gerando conseqüentemente um acompanhamento distorcido mais apegado aos números e ao cumprimento de solicitações da holding e do Governo Federal.

A frequência constatada no item 4, como preponderante, é, em parte, decorrente do perfil dos pesquisados, cujo cargo/função é de gerência, representando 53% do universo pesquisado. Mesmo assim, o posicionamento reflete um grau de discordância acentuado em 27 itens, dos 51 itens questionados.

O processo de planejamento é não só pouco participativo, como cumpre um papel pró-forma fundamentando decisões que não são tomadas com base em um planejamento estratégico. O processo decisório da empresa foi, ao longo dos últimos anos, se distanciando dos processos técnicos e operacionais, para incorporar elementos mais políticos. Muitas vezes estes elementos acabaram por refletir interesses distintos do da própria empresa, no que diz respeito às soluções mais eficazes ao sistema de telecomunicações e ao respectivo atendimento do mercado. A questão, por exemplo, tão discutida relativa ao descumprimento dos prazos para entrega dos planos de expansão vencidos e da existência de uma demanda reprimida, não implicam, necessariamente, na necessidade de o Sistema TELEBRÁS contratar terminais. Estes terminais, ao custo impingido pelos fornecedores de equipamentos e pelo próprio custo de manutenção do Sistema TELEBRÁS, ficarão nas prateleiras, visto que a renda média do país é incompatível com estes custos. Falar em demanda, simplesmente, é reduzir o foco do problema. É urgente uma redução dos custos do terminal integrado, para fazer face à demanda que aí está.

Considerando a situação atual de distribuição de rendas e de custo integrado do terminal entre US\$ 2.500 e US\$ 3.000, a demanda estaria atendida. Essa análise técnica, propalada por vários membros das empresas operadoras, não têm sido suficiente para inibir a contratação de terminais.

Dois problemas também são substantivos: o processo orçamentário, assim como o seu acompa-

nhamento não conseguem refletir o desejo que é contemplado no plano estratégico, mesmo porque em termos de investimento, a empresa têm comprometido sua aplicação em média em três anos, o que significa uma falta de flexibilidade para reverter decisões inadequadas ao ambiente atual ou, pior do que isto, comprovar que o planejado a três anos atrás não estava adequado às necessidades da empresa e do mercado nos dias de hoje, comprovando a falta de um planejamento estratégico orientado para o futuro.

Ao mesmo tempo que os pesquisados, em sua maioria, acreditam na existência do modelo de planejamento, a análise dos itens comprovam a sua inadequação à realidade.

A incidência de respostas através da escala "não tem certeza" reflete um desconhecimento e, portanto, a não introjeção do planejamento enquanto atitude de cada indivíduo da organização. O planejamento, na empresa, ainda é visto como responsabilidade exclusiva dos órgãos responsáveis segundo o organograma da empresa. Falar, portanto, em pensamento e raciocínio estratégico é como falar de um futuro que só o acesso a informação, ao conhecimento e a abertura para participação tomarão presente.

CAPÍTULO 7

Pontos do Hiato no Setor Estatal de Telecomunicações

O processo de capacitação na área estratégica, no setor estatal de telecomunicações, tem que, por definição, fundamentar-se na política de telecomunicações. Logo, é importante compreender a sua estrutura, em âmbito global, e a postura dos agentes e instituições econômicas que canalizam os fluxos de informações de telecomunicações, tanto a nível da indústria quanto a nível da prestação de serviços através das operadoras estatais.

Neste capítulo, analisa-se algumas mudanças básicas, capazes de alterar, em bases profundas, a política até então em vigor. Estas mudanças referem-se, em especial, a três fortes pressões que estão intimamente relacionadas: a internacionalização e globalização dos mercados, a competitividade e as mudanças no paradigma do monopólio estatal das telecomunicações, decorrentes, principalmente, da evolução da tecnologia que quebrou uma das justificativas ao monopólio natural: a questão da escala de produção. As economias no setor, em termos dos avanços propiciados pela junção informática e telecomunicações são muito mais de escopo, da possibilidade de diversificar produtos e serviços, do que propriamente atrelada à capacidade das centrais, em termos de números de terminais, nos quais se baseiam ainda hoje os volumes de investimentos em expansão das empresas operadoras no país; vínculo ainda reforçado pela holding, como parte da política de fortalecimento da indústria nacional.

Com relação a estes processos, a política de telecomunicações é pouco clara, especialmente no caso da privatização ou não do setor. Duas entrevistas recentes, uma do Ministro da Fazenda, Fernando Henrique Cardoso e outra, do presidente da Comissão para Desestatização se mostraram se não contraditórias, pelo menos inconsistentes. O primeiro considerava a privatização do setor viável, enquanto o segundo considerava o domínio tecnológico no setor uma questão estratégica.

Sem dúvida a privatização do setor não se pode dar simplesmente pela venda de operadoras estaduais, tendo em vista o modelo de rede do país, as diferenças regionais, e o estágio atual, onde não se encontra plenamente atendida a telefonia básica. Liberalizar o mercado, abrindo a concorrência na prestação de serviços é uma hipótese bem menos complexa do que a da venda de empresas; como já chegou a ser veiculado na imprensa. Montar redes paralelas, embora seja possível, não implica em retornos de investimentos positivos; a iniciativa privada estaria interessada, é uma pergunta que pode ser feita.

Quatro questões serão enfatizadas neste capítulo:

- 1) As fortes pressões de globalização, competitividade e privatização;
- 2) Os elementos que compõem a política de telecomunicações atual e o contorno de suas fragilidades;
- 3) Alguns aspectos básicos do processo decisório e da autonomia estatal;
- 4) Alguns aspectos decorrentes da descontinuidade administrativa.

Este elementos, embora não garantam conclusão definitiva a respeito do hiato entre planejamento e implementação no setor, apresentam respostas estratégicas viáveis para o novo meio em que vive as telecomunicações no país.

7.1 - Pressões Ambientais empurram o Setor e exigem mudanças

Entre as tendências mais mencionadas para os anos 90 estão a do binômio globalização e liberalização. Os dois aspectos destacados são fortemente interdependentes: a globalização só se torna possível mediante um processo de liberalização da economia dos países, seja através da abertura à entrada de investimentos diretos estrangeiros, ou da padronização dos produtos a nível internacional e a conseqüente facilidade de exportação.

A globalização segundo Coutinho (1992, p.81) é o aprofundamento do processo de internacionalização, identificado nas seguintes linhas:

- 1) Na intensa e vigorosa interconexão dos mercados cambiais, financeiros e aplicações do tipo portfólio, promovida por fluxos maciços e continuados de capitais (e juros) entre as principais praças financeiras do globo, sejam do tipo off-shore ou on-shore;
- 2) Na concretização, no plano produtivo, de oligopólios internacionais, mundiais ou, se quiser, "globais" em várias indústrias importantes, nas quais a internacionalização competitiva das grandes empresas americanas, européias e, depois, japonesas já apontava - desde fins dos anos 70 - para a concentração da concorrência mundial em algumas poucas empresas;
- 3) Na estruturação de sofisticadas redes globais informatizadas de gestão, on-line, dentro das empresas multinacionais ou de empresas de alta tecnologia em processo de internacionalização que permitem a prática de várias formas de sourcing⁴⁵ global.

Todos os três fatores, mencionados pelo autor, de interpenetração patrimonial através do mercado financeiro e de capitais, a formação de oligopólios globais e o fluxo acelerado de informações, propiciado pela telemática e que caracterizam o processo de internacionalização, são movimentos explicativos para o avanço, nos últimos anos, ocorrido no setor de telecomunicações. O setor sofre o duplo efeito da internacionalização: é propulsor do movimento através da telemática e sofre os efeitos da internacionalização, observada através da formação de grandes consórcios para prestação de serviços em escala global e ainda através das ações negociadas no mercado mundial. Recentemente, uma corretora japonesa passaria a negociar ações da TELEBRÁS no Japão; os sistemas de telefonia celular foram alvo de consórcios internacionais para a prestação dos serviços e a junção informática e telecomunicações propicia serviços hoje capazes de interligar empresas em diferentes partes do mundo, propiciando decisões mais centralizadas ao nível da matriz, mas com agilidade para as subsidiárias em termos de efetivação de negócios. A falta de autonomia deixa de ser acompanhada pela falta de velocidade. Esta perda de autonomia por parte das subsidiárias pode ser considerada como a grande ameaça do processo de globalização⁴⁶.

⁴⁵ O autor enumera entre as formas de sourcing: suprimento de peças e componentes padronizados ou de matérias-primas; preferências e características dos mercados consumidores; conhecimentos tecnológicos.

⁴⁶ Como alternativa para diminuir este efeito é sugerida a solução regional. Ver MORRISON, Allen J. & ROTH, Kendall. The

Segundo GHOSHAL (1992, p.17) "o custo crescente de P & D, juntamente com a diminuição dos ciclos de vida das novas tecnologias e dos produtos por elas gerados, levou as empresas a buscar um volume global a fim de amortizar, o mais rápido possível, este pesado investimento". Também como consequência, menciona o autor, a necessidade do desenvolvimento conjunto de tecnologia e a formação de alianças estratégicas como forma de criar vantagem competitiva global. O volume de gastos em P & D, a nível mundial nos anos 80, foi particularmente significativo para desenvolver produtos da era digital em substituição à era analógica. A nível nacional se observa a crise e o descompasso entre a tecnologia disponível e a necessidade de recursos para substituir a planta de telecomunicações existente hoje no país. A evolução tecnológica no setor é tão rápida que o papel do centro de pesquisa passou a ser questionado em sua capacidade de competir na criação de inovações tecnológicas. A questão, no entanto, não é de desenvolver ou não tecnologia própria, mas como fazer isto de forma inteligente.

Os recursos de P & D do Sistema TELEBRÁS encontram-se divididos entre o CPqD e algumas empresas de maior porte como TELESP, TELEPAR e TELEMIG. Os custos do desenvolvimento de sistemas e softwares não são partilhados, assim como não são os recursos: mão-de-obra, físicos, financeiros. Um produto desenvolvido por uma das empresas pode não se tornar conhecido o suficiente pelas demais a ponto de ser utilizado. O compartilhamento de custos, primeiro passo dado pela TELEMIG, é humilde e conflituoso enquanto estratégia de competitividade a nível internacional:

- A empresa não pode entrar em concorrência pela prestação de serviços à co-irmã, portanto perde para o fornecedor internacional;
- A co-irmã acaba pagando mais caro por um serviço que a TELEMIG poderia prestar, por não dispor, o Sistema TELEBRÁS, de um sistema eficaz de transferência de conhecimentos e tecnologia ao nível das empresas e de suas respectivas necessidades.

A falta de visão do Sistema TELEBRÁS como um todo, mas da visão de ilhas independentes e autônomas⁴⁷ acaba por provocar uma luta interna, onde quem sai ganhando é o grande operador/fornecedor internacional.

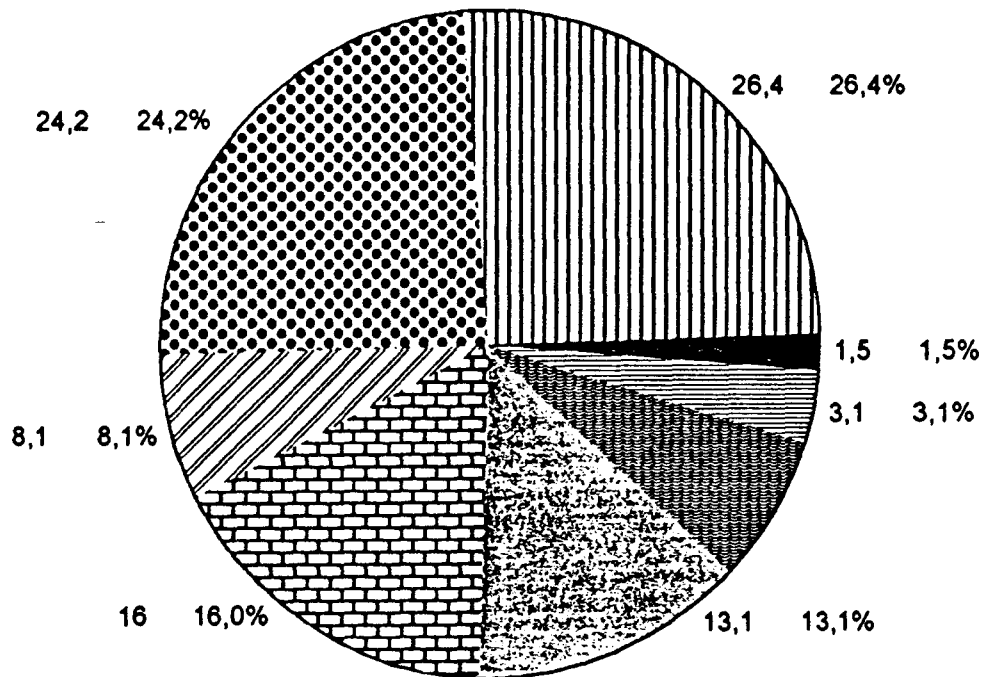
Na competição pela oferta de serviços de telecomunicações em nível global estão as empresas operadoras de telecomunicações como a British Telecom, a AT&T, a Deutsche Bundespost Telekom, France Telecom, MCI Communications Corp., Sprint, Kokusai Denshin Denwa (KDD), Nippon Telegraph and Telephone Corp. (NTT) e a Cable & Wireless plc.; as empresas ligadas à informática entrando no mercado da teleinformática como a IBM e a GE Information Services; os consórcios de empresas para fornecimento de serviços como Infonet, coordenado pela MCI e composto por 11 empresas de telecomunicações, ou ainda os consórcios formados para aquisição de empresas públicas em processo de privatização (GTE + Telefónica + AT&T, na Venezuela) ou ainda nos consórcios formados para oferta no Brasil, da telefonia celular (Globopar, Bradesco, Italiana de Telecomunicações Stet e a Bell Atlantic).

Regional Solution: an alternative to globalization. Transnational Corporations. Vol.1, nº 2, Aug. 1992, p.37-55.

⁴⁷ Estes elementos fazem parte da herança administrativa do Sistema TELEBRÁS, inclusive a própria TELEBRÁS - holding, desde sua criação, estabelece uma primeira divisão: STB com EMBRATEL e STB sem EMBRATEL e favorece a falta de visão do todo.

GRÁFICO 6: Estações de Serviços

DIVISÃO DO MERCADO GLOBAL - 1991



Mercado Total: \$2 bilhões

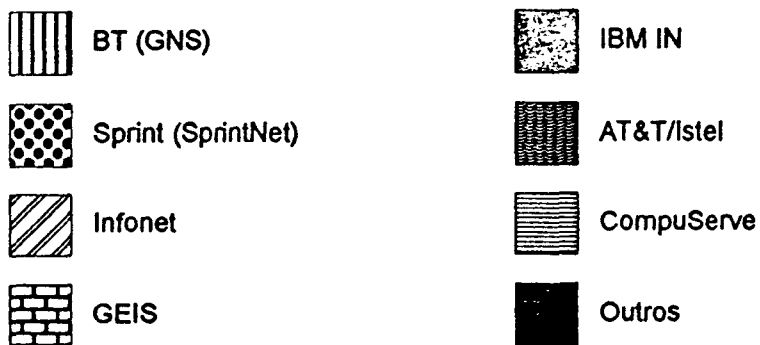


TABELA 13: 5 Maiores Redes de Serviço de Valor Adicionado

Rank	Empresa	Receita dos Serviços Internacionais (milhões, 1991)		Total das Receitas (milhões, 1991)		% Total das Receitas (90-91)		Lucro antes imposto (milhões, 1991)		% Lucro (90-91)		Total de Empregados	Ano Fiscal	Participação no Capital
1	AT&T (Estados Unidos)	5,500*	38,805 ^d	+1 %	883	- 82 %	317,100	31 Dez	Privada					
2	DBP Telekom (Alemanha)	4,500*	28,442	+16 %	4,339	- 1 %	250,000	31 Dez	Estatat					
3	BT (Reino Unido)	3,146	23,275	+7 %	5,441	+ 34 %	226,900	31 Mar	78% privada, 22% estatal					
4	France Telecom (France)	3,058	20,382	+12 %	ND	ND	156,100	31 Dez	Estatat					
5	Cable & Wireless (Reino Unido) ^e	2,095	4,588	+12 %	796	+ 7 %	39,426	31 Mar	Privada					
6	KDD (Japão)	1,787	1,787	-7 %	248	- 10 %	6,205	31 Mar	44% privada, 56% estatal					
7	PTT Telecom (Holanda)	1,358	5,193	+6 %	708	+ 2 %	30,600	31 Dez	Estatat					
8	ASST (Itália)	1,300*	4,426	+6.9 %	ND	ND	12,200	31 Dez	Estatat					
9	MCI (Estados Unidos)	1,300*	8,433	+10 %	848	+ 93 %	27,857	31 Dez	Privada					
10	OTC (Austrália)	1,281	1,281	+11 %	343	+ 17 %	2,378	31 Mar	Estatat ^g					
11	Telefonica (Espanha)	1,198	9,701	+18 %	948	+ 6 %	75,499	31 Dez	68% privada, 32% estatal					
12	Telmex (México)	1,163	5,391	+21 %	2,698	+ 87 %	49,488	31 Dez	Privada					
13	Swiss PTT (Suíça) ^b	1,093	5,400	+13 %	363	+ 263 %	19,396	31 Dez	Estatat					
14	Stentor (Canadá) ^c	1,000*	12,981	+1.4 %	3,433	+ 6.6 %	97,719	31 Dez	Privada					
15	Saudi Telecom (Arábia Saudita)	912	2,500*	ND	ND	ND	ND	31 Dez	Estatat					
16	Belgacom (Bélgica)	890	2,787	+6 %	373	- 2 %	27,700	31 Dez	Estatat					
17	Televerket (Suécia)	864*	5,692	+10 %	80	+ 118 %	42,800	31 Dez	Estatat					
18	Sprint (Estados Unidos)	700*	8,780	+5 %	559	+ 21 %	43,200	31 Dez	Privada					
19	OPT (Áustria)	650*	2,534	-7 %	358	- 27 %	55,244 ^f	31 Dez	Estatat					
20	Italcable (Itália)	546	546	-4.5 %	191	- 17 %	3,223	31 Dez	Estatat					

NOTAS: Dados convertidos pelo US\$ de 1991 a taxas de câmbio médias. Ano Fiscal 1991. BT, C&W e KDD têm ano fiscal em 31/Mar/1992.

ND - Não Disponível. * = Estimados. a = inclui holdings em operadoras estrangeiras. b = exclui negócios não ligados a telecomunicações. c = Serviço Internacional para Estados Unidos e México somente.

d = Exclui receita dos produtos. e = Atualmente, parte da AOTC. f = Inclui Empregados dos Serviços Postais.

FONTE: CommunicationsWeek International; The Yankee Group Europe, Watford, England

TABELA 13: 5 Maiores Redes de Serviço de Valor Adicionado

Rank	Empresa	Receita (milhões, 1991)		Empregados	Matriz	Ano Fiscal
1	Sprint	550	2,000		Sprint (Estados Unidos)	31 Dez.
2	GEIS	540	2,500		General Electric (Estados Unidos)	31 Dez.
3	BT GNS	525	3,000		BT (Reino Unido)	31 Março
4	IBM Information Network	320	NA		IBM (Estados Unidos)	31 Dez.
5	Infonet	145	500		Carrier Consortium (Estados Unidos)	31 Dez.

FONTE: CommunicationsWeek International 23/Nov/1992

Ainda segundo GHOSHAL (1992, p.292) as pressões por eficiência em escala global são enormes, envolvendo não só inovações tecnológicas contínuas mas também atendimento às demandas políticas locais (diferentes contextos de regulamentação, estágios de evolução da planta, nível de atendimento à demanda, etc.). Citando o caso da NEC, o autor exemplifica as pressões sobre a indústria de telecomunicações:

"A NEC foi virtualmente compelida a mudar sua abordagem em relação ao mercado internacional de telecomunicações. Para ela, a internacionalização era muito mais do que uma boa oportunidade de incrementar o mercado. A extensa desregulamentação dos serviços de telecomunicações em todo o globo, acoplada à transformação que toda a indústria sofria, dos dispositivos eletromecânicos e analógicos para os comutadores digitais, criou descontinuidades nas forças de mercado, na tecnologia e nas variáveis econômicas. Esperava-se um grande esvaziamento no mercado, e os únicos sobreviventes seriam as companhias que conseguissem fornecer produtos inovadores e competitivos em termos de custo, talhados para diferentes mercados nacionais e apoiados por intenso serviço local". (p.293)

O Brasil tem sofrido, através do setor, esta onda de interesse e de pressão sobre o mercado. Isto é bom, por um lado, porque desestabiliza o mercado cativo de alguns fornecedores mas, por outro lado, as operadoras estatais não estão preparadas para o ambiente competitivo, o que as pode desestabilizar igualmente, principalmente pela incapacidade de gerar respostas e soluções rápidas, assim como impedir o avanço dos concorrentes onde tiver capacidade de produzir e prestar o serviço.

As pressões sobre o mercado estão não só destacadas na mídia, através das críticas ao Sistema TELEBRÁS e da necessidade de privatização, mas também na atuação de empresas que avançam na prestação de serviços que (embora as operadoras tivessem melhor condição tecnológica para oferecer) utilizam a rede de telecomunicações. Não só as operadoras estatais estão despreparadas como o próprio Estado, em matéria de regulamentação das atividades do setor e definição de uma política de telecomunicações.

Como indicador da internacionalização dos serviços de telecomunicações podemos observar o aumento do volume de tráfego entre os países e o aparecimento de novos serviços de dados e telemáticos dirigidos às corporações multinacionais.

Os quatro operadores com maior tráfego internacional são a AT&T, com 6.557 milhões de MITT (Minutos de tráfego internacional de telecomunicações), e um crescimento de 13,4% no período 90 - 91, DBP Telekom com 3.557 milhões de MITT e um crescimento de 13,1%; France Telecom com 2.295 milhões e um crescimento de 7,9%; e a British Telecom com 2.213 milhões de MITT e crescimento de apenas 1,9% no período 90 - 91. Em 1990, o desempenho da British Telecom tinha sido superior ao da France Telecom.

Em termos de crescimento no volume de tráfego no ano de 91, comparativamente a 90, os operadores mudam de posição no ranking. O maior crescimento foi verificado pela MCI, 41,3%, dos Estados Unidos, seguida pela Cabel & Wireless, com crescimento de 28,6% da Inglaterra, e depois pela

Sprint, também dos Estados Unidos, cujo crescimento foi de 25,3%.

Entretanto, em 1991, o volume global do tráfego caiu em 13%, principalmente pelas crises econômicas ao nível mundial.

A Telmex entra, em 1991, para o ranking das vinte maiores operadoras, como um reflexo já de uma postura mais competitiva.

TABELA 14: Base de Tráfego Global
Operadores Internacionais

1991 rank (1990)	MITT (em milhões)		% Cresc. em MITT 90 - 91	PAÍS
	1991	1990		
1 AT&T (1)	6.557	5.780	13,4	Estados Unidos
2 DBP Telekom (2)	3.557	3.146	13,1	Alemanha
3 France Telecom (4)	2.295	2.126	7,9	França
4 BT (3)	2.213	2.170	1,9	Inglaterra
5 Cable & Wireless (7)	1.660	1.291	28,6	Inglaterra
6 MCI (8)	1.600	1.132	41,3	Estados Unidos
7 Swiss PTT (6)	1.429	1.356	5,4	Suíça
8 Stentor (5)	1.425	(**)	6,0	Canadá
9 PTT Telecom Netherlands (10)	1.018	905	12,5	Holanda
10 ASST (9)	980	(***)	17,1	Itália
11 KDD (11)	850	764	11,3	Japão
12 Belgacom (12)	823	731	12,6	Bélgica
13 Sprint (15)	723	577	25,3	Estados Unidos
14 Telefónica (14)	719	611	17,7	Espanha
15 Swedish Telecom (13)	659	615	7,2	Suécia
16 Teleglobe (17)	647	565	14,5	Canadá
17 Austrian PTT (18)	642	559	14,8	Áustria
18 AOTC (16)	610	575	6,1	Austrália
19 China PTT (19)	594	460	29,1	China
20 Telmex (-)	500	421	18,8	México
STB (*)	164	-	-	Brasil

FONTE: Communications Week International, 21/sep/92 e 11/may/92

(*) Dado fornecido pela TELEBRÁS

(**) Informação 1990 - 5ª colocada Telecom Canadá: MITT em milhões = 1420

(***) Informação 1990 incluía Italcable: MITT em milhões = 1045

Do ponto de vista da infra-estrutura, ou propriamente da rede de telecomunicações, a configuração global vai exigir estratégia, recursos e responsabilidades centralizadas, mas a prestação e vendas dos

serviços pode adotar as estratégias de alianças e parcerias, numa clara adaptabilidade das organizações ao contexto de maior cooperação.

Uma abordagem de Kenichi Ohmae (1988) sobre a era global enfatiza a interdependência como fator de minimização das situações de desequilíbrio, mas é indispensável que se revejam as políticas de trocas entre as nações, sob pena de a internacionalização vir a se tomar uma nova forma de imperialismo. E ainda, interdependência não significa necessariamente integração.

"Hoje, nossa sociedade já está se globalizando a um ritmo estonteante, e o processo continuará. Acredito que a salda para o Japão, carente como é de recursos naturais, só pode ser pelo caminho da liderança no processo de internacionalização. Algumas das melhores e maiores empresas do Japão já estão fazendo exatamente isso, penetrando nos mercados mundiais e expandindo sua atuação para os mais distantes rincões do mundo, como se as fronteiras nacionais simplesmente não existissem". (OHMAE, 1988, p.126)

O conceito de globalização pode ser ampliado e se falar na emergente sociedade global, como propõe PERLMUTTER (1991). A civilização global divide valores, processo e estruturas, ou seja, as nações e culturas tomam-se mais abertas às influências, há reconhecimento da diversidade e do pluralismo étnico, religioso e ideológico; pessoas de diferentes ideologias e valores cooperam entre si, mas não há ideologias e valores dominantes; a civilização global é ao mesmo tempo holística e pluralista, preservando a heterogeneidade; os valores evoluem, são compreendidos e partilhados, a despeito das várias interpretações.

A diversidade e a pluralidade devem no entanto ser geridas, pois prevalece como objetivo principal a garantia da comunicação do indivíduo.

Quando se fala em telecomunicações, portanto, a incompatibilidade de sistemas ou redes seria um desserviço à população, por isso a necessidade de pensar as questões de quebra do monopólio e da privatização fora da onda liberalizante, mas dentro da perspectiva de facilitar o acesso aos serviços de telecomunicações.

Junto com a globalização há uma constatação de maior abertura para o mercado, de desregulamentação da economia e de menor intervenção do Estado no domínio econômico.

Numa grande parte de países, a prestação de serviços de telecomunicações ainda é monopólio estatal. A importância estratégica do setor para questões de desenvolvimento econômico, segurança nacional e bem-estar social justificaria o caráter estatal, enquanto que o volume de investimentos necessários para operar e manter uma rede de telecomunicações, inviabilizando economicamente a atividade, do ponto de vista privado, segundo a atual estrutura tarifária, justificaria o caráter monopolístico.

A mudança tecnológica, que propicia uma redução significativa na relação custo-desempenho dos equipamentos, joga por terra o argumento do volume de investimento incompatível com o perfil da iniciativa privada. Fica ainda a justificativa político-social, embora as críticas constantes à ineficiência das empresas públicas, somadas ao processo de privatização ocorrido na Inglaterra e iniciado na Austrália, venham servindo para questionar a necessidade de o setor permanecer estatal, mesmo

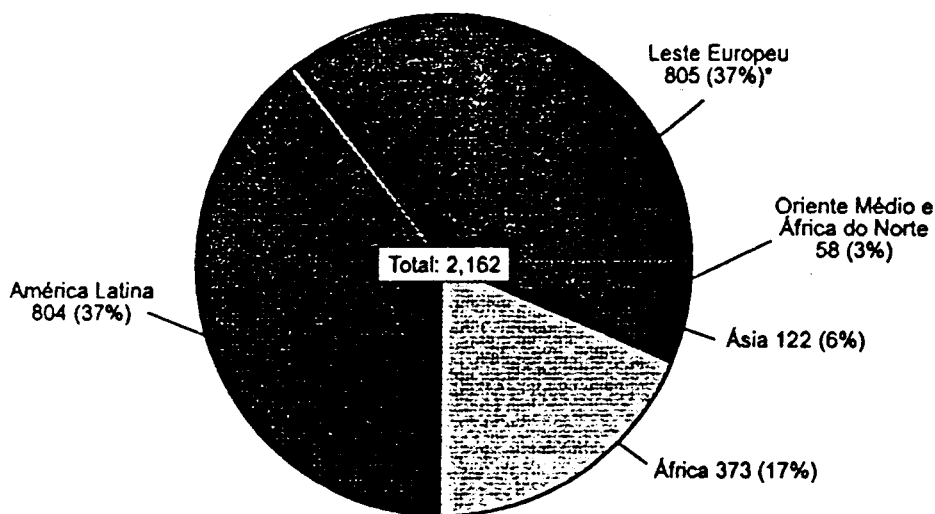
estando o monopólio garantido pelo texto constitucional.

A partir do início da década de 80, países como os Estados Unidos, onde o monopólio era privado, Inglaterra e Austrália, introduziram uma série de modificações institucionais que significaram, na prática, o fim do monopólio estatal ou privado (como no caso dos EUA - AT&T) sobre os serviços de telecomunicações. Mas como bem salienta Paulo Roberto Feldman, em artigo publicado na Folha de São Paulo, de 4/mar/91, excetuando-se estes países, praticamente na totalidade das outras nações desenvolvidas, o setor de telecomunicações é estatal (Áustria, Bélgica, França, Dinamarca, Espanha, Finlândia, Grécia, Holanda, Irlanda, Itália, Japão, Coréia, Luxemburgo, Noruega, Portugal, Suécia, Suíça, Taiwan, são alguns exemplos). Hoje, muitas discussões têm sido feitas em torno da privatização, se ela serve efetivamente ao interesse público. Porto Rico, por exemplo, cancelou o processo de privatização entre outros motivos, pelo não consenso a respeito do preço.

A tendência liberalizante é, sem dúvida, mundial mas ocorre de maneira diferenciada pelos países.

América Latina

GRÁFICO 7: Número de privatizações nos países em desenvolvimento (1980-1981)



* Inclui qualquer venda que reduza a participação do governo a menos de 50% e reprivatizações

FONTE: Jornal da Privatização - Mar/92 - 1ª quinzena.

Segundo publicação do Jornal da Privatização, a "América Latina é responsável hoje por 40% das privatizações que se realizam em todos os países em desenvolvimento".

Conforme artigo publicado na Telepress LatinoAmerica, de março de 1991, a liberalização das telecomunicações na América Latina começou, muitas vezes, como forma de redução da dívida externa. O Chile foi pioneiro no processo da privatização vendendo a Companhia de Telefones de Chile - CTC, que tinha 90% de telefones do Chile. Na Argentina, a privatização da EnTel, depois de tratada no governo Alfonsín, acabou sendo realizada pelo presidente Menem. O México tem objetivos bem claros na privatização da Telmex: melhoria dos serviços, expansão da rede telefônica existente, estímulo à

pesquisa tecnológica no setor, garantia da participação dos funcionários no processo de privatização, garantia do controle da empresa nas mãos dos mexicanos e da participação do Estado na regulamentação do setor.

TABELA 15: Sócios Privados
América Latina - Empresas de Telecomunicações Privatizadas

EMPRESA	PAÍS	INVESTIDORES PRIVADOS
ENTEL (longa distância)	Chile	Telefónica, Bancos, Acionistas locais
CTC (local)	Chile	Telefónica, Acionistas locais
Telefónica da Argentina	Argentina (região sul)	Telefónica, Bancos, Acionistas locais e estrangeiros
Telecom Argentina	Argentina (região norte)	STET, France Telecom, Bancos e Acionistas locais e estrangeiros
Telmex	México	Grupo Carso, Sistema Bell, France Telecom, Acionistas locais e estrangeiros
CANTV	Venezuela	GTE, Telefónica, AT&T, C.A. La Electricidad de Caracas, Consórcio Inversionista Mercanti Cima

FONTE: Communications Week International - 6/apr/92 p.11

Venezuela e Colômbia também iniciaram os seus processos de transição para uma economia aberta, promovendo desregulamentações e privatizações. Segundo palestra proferida por Hernando José Gomez, representante do Ministro da Colômbia, Rudolf Hommes, no 1º Forum Global para a América Latina, realizado em São Paulo, em julho/92, dois fatores foram cruciais para a adoção da estratégia de abertura: a experiência positiva dos países asiáticos e a crise da dívida externa. O programa de privatização venezuelano deslançou em 1991. O Fundo de Inversiones de Venezuela, agência do governo que gerencia as privatizações, vendeu em 1991 seis empresas, dentre elas a Companhia Telefônica C.A.N.T.V., por US\$ 1,8 bilhão. A lei estabelece que 10% do valor arrecadado sejam destinados ao resgate de títulos da dívida externa.

No Brasil, a liberalização começa com o que vem sendo denominado privatização periférica, isto é, por serviços como telefonia celular, comunicação de dados e outros serviços rentáveis, porque a Constituição de 1988 não permite a privatização dos serviços telefônicos básicos. Mas são exatamente

os serviços não ligados à telefonia básica, que têm à frente um cenário mais promissor, mais rentável.

O Brasil está, portanto, em relação à América Latina, atuando de forma mais conservadora na liberalização das telecomunicações. O Sistema TELEBRÁS permanece com o monopólio da infra-estrutura da rede e da prestação de serviços de telefonia, mas passa a competir no que o Código Brasileiro de Telecomunicações define (mal define) como serviços limitados. Foi a lacuna do Código que possibilitou a liberalização, independente das barreiras legais representadas pela Constituição.

Na definição do Código Brasileiro, serviço limitado "é o executado por estações não abertas à correspondência pública e destinado ao uso de pessoas físicas ou jurídicas nacionais"; uma definição bastante ampliada com o Decreto nº 177, de 17 de julho de 1991.

Através deste decreto, amplia-se o ambiente de desregulamentação e liberalização das telecomunicações no Brasil. Telefonia móvel celular, comunicação de dados, entre outros serviços, são áreas abertas à competição que exigem nova concepção de atendimento do mercado por parte das operadoras públicas de telecomunicações.

Ainda, no Brasil, o Governo permitiu que tanto grupos residenciais, quanto empreendimentos comerciais, financiassem e construíssem suas próprias redes de telefonia, evidentemente ligadas à rede pública.

A liberalização atingiu também, no Governo Collor, a compra de equipamentos do Sistema TELEBRÁS, antes realizada em sua totalidade junto às empresas sediadas no Brasil. O mercado se repartia entre Ericsson, NEC, Equitel (Siemens) e Trópico para equipamentos de comutação, enquanto NEC, Siemens e Telettra dividiam o fornecimento de equipamentos de transmissão. Hoje a reserva de mercado de telecomunicações está novamente sendo proposta, através da Portaria 647, ainda não concretizada, mas colocada em debate. A Portaria 647 trata da fixação de uma nova política de compras da TELEBRÁS, exigindo que os equipamentos utilizados na rede nacional sejam fabricados no Brasil. AT&T (EUA), Northern Telecom (Canadá), Alcatel (França), Motorola (EUA) e Pirelli (Itália) têm conseguido uma entrada significativa no mercado nacional através de associações com parceiros locais, apesar das limitações e das pressões dos grupos de interesse representados pelos fornecedores que hoje dividem o mercado brasileiro.

Europa

A unificação europeia requer não só reestruturações no setor econômico, como também afeta o setor de telecomunicações, pois significa estabelecer regulamentações para o setor que internacionalizem os mercados mas que, sobretudo, evitem as barreiras tecnológicas nas redes européias. É evidente que a liberalização significa também abertura à competição em todos os serviços de valor adicionado.

Até agora tem se permitido que as operadoras públicas permaneçam com o monopólio da infra-estrutura: rede e telefonia básica, mas as operadoras devem buscar a realidade tarifária, eliminando-se os subsídios cruzados⁴⁸ e abrir também o mercado de compra de equipamentos a novos competidores.

⁴⁸ Subsídio cruzado: na composição da tarifa, o serviço interurbano seria sobretarifado para possibilitar a sub-tarifa aplicada ao serviço local, dentro de uma lógica socializante das telecomunicações.

A velocidade da mudança no setor de telecomunicações é bastante diferenciada nos países europeus. A Inglaterra e Holanda são as pioneiras nos processos de liberalização e abertura do mercado. British Telecom, a operadora dominante na Inglaterra, foi a primeira operadora europeia a ser privatizada, em 1984.

A Alemanha acabou com o monopólio estatal dos serviços em 1989, quando criou a Deutsche Bundespost Telekom, sem funções reguladoras e com missão de abrir à competição em todos os mercados, exceto os serviços básicos de âmbito local e longa distância. A privatização da DBP Telekom já é esperada e deverá influenciar todas as operadoras europeias.

Em Portugal, o governo anunciou sua intenção de privatizar parcialmente a Telecom Portugal, embora não tenha definido para que isto venha a ocorrer.

Na Suécia, o plano nacional de telecomunicações prepara uma privatização da Televerket, parcial ou total. O plano sueco coloca o país dentro do contexto europeu de abertura e liberalização das telecomunicações.

O processo francês se iniciou, em 1989, com a maior autonomia dada à France Telecom, que conservará o monopólio da infra-estrutura de rede básica e os serviços de telefonia. A onda liberalizante é sentida principalmente nos serviços de valor adicionado e comunicação de dados, além da abertura na compra de equipamentos estrangeiros.

Na Espanha, o processo é mais conservador, talvez a Espanha esteja para a Europa assim como o Brasil está para a América Latina, isto é, num processo muito mais cauteloso e comedido de liberalização. A Telefónica, a operadora espanhola continuará com o monopólio da infra-estrutura de rede e os serviços de telefonia, similarmente ao modelo francês.

É interessante, no entanto, que embora mais conservadores no tratamento interno, França e Espanha têm atuado ativamente nos processos de privatização da América Latina e garantem a um fornecedor interno de tecnologia participação significativa, ainda que incentivem a competição.

Em toda a Europa a indústria de telecomunicações foi desmonopolizada, sendo que o mercado de equipamento terminal já opera livremente, o mercado de comunicação de dados tende a ser liberalizado por estágios, nos próximos anos, e os satélites de comunicação estão com um plano de ação, de curto prazo, para maior liberalização.

No leste europeu, as revoluções já assinalam para a privatização como forma de se conseguir um resultado de modernização mais rápido, visto que a infra-estrutura neste setor foi negligenciada nos últimos anos.

Como se pode observar, os movimentos mundiais no setor de telecomunicações traduzem duas tendências principais: liberalização e privatização. A segunda é mais polêmica e os países se mostram mais cautelosos em relação a ela, pois envolve questões como o efetivo interesse público e ainda se a privatização resolve os problemas de telecomunicações: quantidade e qualidade do atendimento. Em termos de quantidade de telecomunicações, os processos de privatização na América Latina tem dado os seguintes resultados: aumento no número de linhas; diminuição das tarifas; aumento da capacidade da planta de terminais; expansão da planta digital; diminuição do congestionamento da planta telefônica; mas estes resultados são possíveis num contexto de autonomia quanto à gestão de preços e tarifas,

inclusive com a possibilidade de eliminar os subsídios cruzados que vêm garantindo atendimento a setores pouco rentáveis como, por exemplo, o segmento residencial de telefonia básica e o segmento rural.

Brasil e Privatização

A participação do Estado na economia é não só um fenômeno brasileiro, estabelecido pela própria Constituição Federal, no seu título III - Da ordem econômica e social, mas também um fenômeno constatado mundialmente. Embora se queira ligar o processo de estatização crescente ao autoritarismo, como no caso brasileiro, vários estudos comprovam que a intervenção do Estado se dá em contextos tanto ditatoriais quanto democráticos. É, na verdade, como afirma ARAÚJO (1977, p.224): "o caráter democrático das revoluções burguesas não se mede pelo maior ou menor grau de intervenção estatal na economia, mas antes pelo grau de participação popular nos destinos da economia e do Estado". No Brasil, poucas são as manifestações populares que traduzem a vontade de ver expandir ou não a atuação do Estado. Talvez o único caso relativamente vivo na memória seja a campanha nacionalista, "o petróleo é nosso", numa nítida vontade popular expressa de manter as atividades de exploração do petróleo sob o domínio do Estado.

As discussões, mais recentes, acerca da intervenção do Estado parecem revigorar as campanhas contra a estatização da economia brasileira de meados dos anos 70, que responsabilizaram as empresas estatais pelos déficits de balanço de pagamentos do país, quando grande parte deste déficit pode ser justificado também pela socialização das perdas do setor privado, por transferência de pagamento de empréstimos externos do setor privado ao setor público e ainda pela concessão de toda espécie de subsídios, contratos privilegiados que o Governo estabeleceu junto a esta mesma iniciativa privada. Por todos estes motivos, afirma-se que o setor estatal, longe de ser concorrente da iniciativa privada, ocupando espaços que deveriam ser seu por direito, atua de forma complementar a esta. Esse caráter de complementaridade pode também se verificar no fornecimento de insumos necessários para o funcionamento das indústrias privadas; encomendas, por parte do Governo, de equipamentos, máquinas junto ao setor privado de bens de capital, além dos grandes projetos de construção civil, um setor controlado pela iniciativa privada que vem se beneficiando continuamente através dos grandes projetos e obras estatais.

Com relação ao endividamento das estatais, é bom salientar que tem raízes históricas. Entre 1974 e 1982 as estatais foram obrigadas pelo Governo a contrair empréstimos no mercado financeiro internacional, com o objetivo único de aumentar a disponibilidade interna de divisas. O endividamento externo cresceu rapidamente, resultado de uma política de saneamento do balanço de pagamentos do país. Se na época a situação era favorável à contratação de empréstimos no exterior, mais tarde a política veio agravar a situação não só das empresas mas do país como um todo, com as elevações contínuas das taxas de juros no mercado externo. O próprio Governo hoje acusar de ineficientes e ineficazes estas mesmas empresas, é não ter memória em relação às políticas adotadas por governos passados.

Discutindo as causas da intervenção do Estado na economia brasileira e deixando as acusações de lado, pode-se enumerar pelo menos cinco fatores, inspirado em MOTTA (1980), que justificam a ocorrência do aumento desta participação: econômicos, político-ideológicos, administrativos, sociais e

conjunturais.

Os fatores econômicos são preponderantes, e correspondem à natureza das exigências da evolução capitalista e do desenvolvimento do tipo associado-dependente, como no caso brasileiro. O setor estatal se constitui para:

1. Estimular a produção através da criação de autarquias, sob a forma de superintendência e Institutos. Neste caso enquadram-se órgãos como o Instituto do Açúcar, do café, do álcool, do mate, da borracha, do cacau, do pinho, da pesca, do sal, entre outros. O Estado atua nesta etapa mais como regulador⁴⁹, para evitar excessos nos setores produtores e exportadores de produtos primários;

2. Desenvolver a indústria de base inicialmente como forma de ingressar no modelo de substituição de importações, superando o modelo clássico agrário-exportador. Só mesmo o Estado poderia assumir setores que exigiam grande investimento de capital e cujos prazos de maturação dos projetos eram muito longos, portanto, incompatível com os objetivos da iniciativa privada. O Estado passa a atuar no setor produtivo, garantindo o abastecimento dos bens e serviços básicos para o desenvolvimento das indústrias leves. Como exemplo estão os setores de siderurgia, carboquímica, exploração de minério de ferro, álcalis, geração e transmissão de energia elétrica;

3. Garantir o capital financeiro para movimentar o sistema produtivo, dada a insuficiência de capital financeiro nacional. Essa demanda implicou ao Estado intensificar sua capacidade de poupança interna e externa. Enquadra-se, por exemplo, a criação de entidades creditícias, destacando-se o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o Banco do Nordeste (BNB) e bancos estaduais de desenvolvimento;

4. Desenvolver a indústria de bens de produção e de consumo duráveis, entrando em um novo modelo de acumulação marcado pela centralização e concentração de capital. O Estado diversifica então o setor produtivo, sendo exemplos a SERPRO, DATAPREV (processamento eletrônico de dados), EMBRAER (fabricação de aeronaves), INTERBRÁS (comercialização no exterior), EMBRAPA, VALE-FÉRTIL (produtividade agrícola), etc.;

"A intervenção do Estado nesta área não é nem meramente supletiva nem transitória e que a compreensão exata do fenômeno de crescimento do Setor Produtivo Estatal no Brasil não pode prescindir da análise da relação de sua constituição com as características e fases do sistema econômico vigente, não apenas no País, mas também no chamado Terceiro Mundo" (Espírito Santo, 1980, p.97).

Embora SARAVIA (1988, p.51), WAHRLICH (1980, p.9), assim como ESPÍRITO SANTO (1980, p.91) afirmem que o fenômeno do crescimento empresarial público tenha tido caráter espontâneo, e que este crescimento não fez parte de um projeto ao nível político e ideológico, alguns elementos apontam em sentido contrário. A atuação do Estado em setores ligados à segurança nacional, ou de cunho estratégico tinha por trás toda uma ideologia - a doutrina da Segurança Nacional. A economia do nacionalismo também tem seu conteúdo ideológico, pois sugere que haveria um ganho para a

⁴⁹ Com o passar do tempo estes organismos reguladores passaram a ser dominados pelas entidades reguladas, e muitos destes órgãos foram criados para atender às demandas de grupos de interesse particulares, como foi o caso do IAA.

coletividade se ela própria fosse proprietária e não estrangeiros. A bandeira do nacionalismo foi não só usada como proteção frente aos estrangeiros, mas também como justificativa para a promoção de um desenvolvimento mais acelerado. Acabou por gerar esses sentimentos de grandiosidade do povo brasileiro: a eterna oitava economia do mundo, um eterno bolo que precisava crescer para só então ser dividido.

No caso brasileiro, esse nacionalismo econômico é mais claramente identificado nos setores do aço e do petróleo. O processo de privatização recente da USIMINAS e as discussões sobre possível privatização do petróleo dão provas deste nacionalismo.

O nacionalismo não gera necessariamente a ineficiência, entretanto, a utilização do mesmo para reservas de mercado por tempo indeterminado podem provocar distorções na economia. As discussões também recentes sobre a indústria automobilística (seu padrão de desempenho, qualidade do produto e preço) e a possibilidade de abertura do mercado à importação, colocam em questão o nacionalismo (bandeira agora de grupos de interesse). O nacionalismo é um valor da sociedade, mas deve ser representativo da coletividade como um todo. Na medida em que serve, ideologicamente, a setores particulares da economia, pode comprometer o funcionamento do sistema de preços e conseqüentemente diminuir os recursos no nível global da sociedade.

A criação das empresas públicas, com base nestes fatores, permitiram:

1. Garantir o controle nacional sobre investimentos em áreas estratégicas ou de segurança nacional. Os setores mais representativos desta opção são os da indústria bélica, da indústria aeronáutica, extração e lavra do petróleo, de exportação de minérios, de produção de computadores, de energia nuclear, etc.;

2. Garantir alcance político do Estado, no atendimento a toda a área geográfica do país, sem provocar diferenciações regionais por possibilidade de acesso decorrente de recursos financeiros. É o caso, por exemplo, das áreas de telecomunicações e rodovias. Os serviços de telefonia, para atendimento a áreas rurais e municípios com pequena atividade econômica não seriam atraentes para a iniciativa privada. A condição de monopólio destes serviços, no entanto, permite que projetos mais rentáveis financiem projetos sociais.

As necessidades de desenvolvimento econômico impunham ao Estado uma atuação mais ágil e flexível, incompatível com a racionalidade burocrática tradicional da administração federal. A tentativa de modernização administrativa, a partir da década de 60, teve como consequência a multiplicação de entidades de economia mista e empresas públicas e, com isto, o aparecimento de uma dicotomia entre a administração direta, burocrática, tradicional e a administração indireta, tecnocrática e moderna. Se, no início, o objetivo foi mesmo o da autonomia a estas entidades, com o tempo o Governo, perdendo o controle, instituiu mecanismos que reduziram a liberdade decisória referente a empréstimos, contratação de mão-de-obra, custeios e investimentos destas empresas. O excesso de controle atual, por sua vez, reduziu novamente o objetivo da flexibilidade e hoje se fala em contratos de gestão, entre as estatais e o Governo.

Assim, as empresas, segundo esses objetivos, surgiram para:

1. Fugir das normas rígidas, instituídas pelo DASP, principalmente relativas à seleção e contratação

de mão-de-obra, e evitar os controles financeiros de órgãos como os Tribunais de Contas da União e dos Estados;

2. Descentralizar a administração, através dos desmembramentos de ministérios (expansão da administração direta) bem como através da criação de entidades autônomas (expansão da administração indireta).

Alterações nas correlações de forças sociais e a conseqüente pressão sobre o Estado das classes desfavorecidas, provocam uma demanda adicional sobre o Estado para atendimento através de serviços subsidiados ou de políticas de redistribuição de renda. O setor estatal, segundo estes fatores se constituiu para:

1. Atender demandas sociais e "suprir as lacunas que o modo de produção capitalista deixa abertas" (Espírito Santo, 1980, p.99). São exemplos deste contexto, a criação do BNH, assim como a sua incorporação, no Governo Collor, pela Caixa Econômica Federal vem demonstrar o quanto as pressões sociais são ainda fracas.

Crises muito intensas e de longa duração exigem a intervenção do Estado, a fim de evitar abalos maiores no sistema global. São fatores como a crise de 29, a participação do país em guerras, safras perdidas, entre outros, que justificam a entrada decisiva do Estado como agente regulador.

A crise de 1929 foi importante ao colocar em questionamento a capacidade de soerguimento e até impedimento da ocorrência deste tipo de crise pela sociedade. A teoria elaborada por John Maynard Keynes, em 1936, para combate às grandes depressões, consubstanciou a filosofia moderna da intervenção do Estado na atividade econômica (Venâncio Filho, 1968, p.12).

A segunda grande guerra é a causa visível da aparição de um fenômeno que já estava latente no sistema econômico: a transformação do Estado em grande empresário. As necessidades de suprimento de insumos básicos para a produção é motivo para o início do processo. A segurança nacional, entendida no sentido puramente bélico, amplia suas fronteiras para abranger também as necessidades estratégicas e, progressivamente, tudo o que se relacionasse com a soberania da Nação.

A criação da empresa pública era principalmente para:

1. Garantir o controle nacional em assuntos de natureza estratégica e de segurança nacional. É exemplo a expansão estatal no setor da Marinha Mercante, a criação da Fábrica Nacional de Motores (FNM), cujo objetivo inicial era a manutenção e produção de motores para aviões.

A evolução histórica das empresas estatais foi objeto de estudo de vários autores, entre eles Venâncio Filho (1968), Faoro (1976), Dain (1977), Araújo (1977), Beatriz Wahrlich (1980), Marcelino (1987), Saravia (1988) e Rodrigues (1990).

Utilizando o esquema analítico destes autores e especificamente a classificação em diferentes fases de intervenção do Estado na economia brasileira, adotada por Araújo (1977), p.227), pretende-se identificar as manifestações mais significativas da presença do Estado, relacionando as empresas públicas criadas e o contexto econômico-político do período.

O período imperial foi marcado por uma ação relativamente não-intervencionista do Estado no sentido da atuação direta, mas uma ação regulamentadora ligada, inicialmente, à execução de reformas

alfandegárias como, por exemplo, a reforma Alves Branco de 1844, que conjugada à extinção do tráfico de escravos redireciona os capitais neles empregados para atividades industriais. Assim é que já no final do período imperial, o valor econômico da atividade escravista já é bastante inferior. Algumas medidas desta fase criaram condições para o desenvolvimento de atividades manufatureiras, do capitalismo no campo, principalmente no setor do café, substituindo a antiga economia agrária baseada no trabalho escravo pelo trabalho livre.

Alguns trechos da obra de FAORO (1976) mostram um Estado se não-intervencionista, como quer WAHRLICH (1980), pelo menos já protecionista:

"Por um momento, só se pensa ao norte e ao sul, no crédito agrícola, a longo prazo e a juros baixo, panacéia que será a palavra final do Império" (p.420);

"O amparo retorna à política de D. João VI, com o fomento das fábricas nacionais, estimuladas pela tarifa e por favores indiretos. Os bens de capital, nesse período de favores, que vai de 1844 a 1857 (até 1860), são importados em escala crescente, para cair em 1860, expandindo-se a compra de máquinas inglesas" (p.424);

"O Banco do Brasil, com seu enorme capital e seus múltiplos favores" (p.427);

"Durante vinte anos, a tutela governamental freará o desenvolvimento econômico, matando, com a especulação de 1857, os agrupamentos destinados à indústria e ao comércio, a este vinculado" (p.430);

"O empresário quer a indústria, mas solicita a proteção alfandegária e o crédito público" (p.433);

"Liberalismo sui generis, com a liberdade assentada sobre a rede oficial de favores" (p.434).

A intervenção do Estado, como se pode notar pelos extratos, não se restringe às finanças e ao crédito, mas se expande pelas atividades comerciais e industriais. Os favores e vantagens constituem a maior parte da atividade econômica do país.

A economia do Império é um exemplo de concessões, subvenções quilométricas do Estado, onde se confunde o particular e o público. Mauá, o maior empresário e banqueiro do Império, "ergue-se à tribuna da Câmara dos Deputados para pedir garantia de juros de 7% em favor de uma empresa sua" (Faoro, p.436), numa clara confusão de seu papel enquanto representante do interesse público, mas parece representar o perfil global dos representantes da nação quando se encontram em cargos públicos. A coisa pública utilizada em benefício de causas particularistas, de interesse privado.

São criados, no período, o Banco do Brasil (1808), a Estrada de Ferro D. Pedro II (1858), a Caixa Econômica e Monte de Socorro (montepio em 1861).

No primeiro período da República, a intervenção do Estado no domínio econômico está subordinada aos interesses agrários dominantes, ligados à economia cafeeira. "É assim, em relação à defesa desse produto de exportação e ao esforço de mantê-lo na posição de destaque nos mercados internacionais, que se processava as medidas iniciais de intervenção mais ativa do Estado no domínio econômico" (Venâncio Filho, 1968, p.28).

A intervenção do Governo federal sobre o café é a expressão dos interesses hegemônicos dos Estados de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro. Nestes, a política intervencionista será mais clara a partir do convênio celebrado em Taubaté, em 26 de fevereiro de 1906, onde os governadores dos três Estados assinam o convênio que tomou o nome da cidade paulista. O conjunto de instrumentos de política que se articulam sobre o Convênio de Taubaté, inclui um preço mínimo do café e a compra pelo Governo federal do excedente produzido, frente ao consumo mundial, garantindo o preço do produto lá fora.

Era mais uma vez o domínio da economia particular pelo setor público.

"O regime político da República Velha, por força da instituição do regime federativo, evolui para a organização da política de governadores, com o reforço das oligarquias estaduais, e no âmbito regional, para a política de manutenção do coronelismo, impedindo, de certa forma, o amadurecimento de uma visão global dos problemas nacionais. Conservava, assim, o Estado a mesma posição absentelista, incapaz, assim, de dar solução aos novos problemas econômicos e sociais da sociedade brasileira, onde se refletiam também os novos anseios de reforma social que agitavam o mundo europeu" (Venâncio Filho, 1968, p. 30).

A economia do café reforça não só a idéia de centralização do poder, mas também a idéia de uma correspondência entre o domínio político e o domínio econômico. A alternância de poder da política café com leite representava a defesa dos interesses econômicos hegemônicos. Interesses estes que representavam não só, à época, o capital nacional, mas também o capital estrangeiro, através da atuação do Governo na garantia de lucros para as companhias estrangeiras que investiam nos setores naval e ferroviário. A obrigação de garantir uma retribuição mínima às ferrovias de propriedade estrangeira tomou-se tão onerosa que o Governo tomou empréstimo externo para a aquisição de algumas ferrovias, passando o Estado a deter perto de 50% da rede ferroviária.

O Estado é detentor então da empresa de navegação Lloyd Brasileiro (1890) e de quase 50% da rede ferroviária (a partir de 1929). Na década de 20 surgem os bancos estaduais, quando só haviam em funcionamento o Banco de Crédito Real de Minas Gerais (1889) e o Banco da Paraíba (1912).

Dois elementos são fundamentais na configuração do período Vargas. O primeiro é a crise de 29, que repercutindo ao nível mundial serve como aval para a intervenção do Estado na economia, ainda que fosse para revitalizar a iniciativa privada. O segundo elemento é a crise do café, pondo fim ao sistema político da República Velha, mas legitimando também a intervenção do Estado, na defesa da economia do país, implicando num programa cujos instrumentos básicos foram a fixação dos preços e controle da produção.

A partir da década de 30, acentua-se a intervenção do Estado no domínio econômico, por força do próprio regime autoritário, sendo o período fértil em decretos-leis regulando os aspectos mais variados da vida nacional.

São criadas, no período, autarquias para defesa e estímulo ao crescimento de produtos da agricultura e da indústria extrativa (açúcar, erva-mate, sal, pinho, pesca, marinha mercante, etc.).

O regime das águas e energia elétrica e o regime das minas conferem ao Estado poderes mais amplos com a fixação de tarifas, transformando as relações contratuais de direito privado em relações de direito público.

Na década de 40, a ação do Estado se dirige às ricas jazidas de ferro de Minas Gerais, criando a Companhia Vale do Rio Doce (1942) e encampando duas outras companhias. É desta época também a criação da Companhia Nacional de Álcalis (1943), a Companhia Siderúrgica Nacional (1940), o Instituto de Resseguros do Brasil (1940) e o Banco de Crédito da Borracha (1942).

No período do Estado Novo amplia-se a intervenção do Estado na economia e não se pode dizer que essa atuação tenha tido caráter supletório, em setores onde a iniciativa privada não queria ou não podia fazê-lo. Pode-se sim afirmar os aspectos ideológicos e políticos que determinaram essa intervenção voluntária do Estado: o conteúdo nacionalista, os objetivos de desenvolvimento acelerado, as necessidades de segurança nacional.

– Só a partir da segunda metade da década de 50 esboça-se um projeto nacional de desenvolvimento, consubstanciado na necessidade de ligar a intervenção direta do Estado com o desenvolvimento econômico. Uma ilusão vendida sob o manto do nacionalismo e das campanhas, já a partir do Governo Dutra, de proteção dos recursos naturais, principalmente o petróleo.

O momento de mobilização popular, em torno da campanha do petróleo, é significativo na eleição de Vargas em 50 e legitima um novo período de ampliação da intervenção do Estado no domínio econômico. São desse período a criação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (1952), cujo objetivo foi financiar a industrialização nacional; a Petrobrás (1953), para assegurar uma fonte interna de fornecimento e reservando à exploração de recursos não-renováveis do subsolo ao Estado, protegendo da investida estrangeira.

Entre outras, foram criadas também as seguintes empresas: Centrais Elétricas de Fumas (1957), Companhia de Eletricidade do Amapá (1950), Companhia Hidroelétrica do Vale do Paraíba (1960), Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais (1956), Companhia Siderúrgica Vatu (1960), Companhia Ferro e Aço de Vitória (1959), Companhia Siderúrgica Paulista (1960), Rede Ferroviária Federal S.A. (1957), Serviço de Transporte da Baía da Guanabara (1959), Companhia Urbanizadora da Nova Capital do Brasil (1956), Companhia Brasileira de Alimentos (1962), Companhia Brasileira de Armazéns (1962), Eletrobrás (1961), Beneficiamento de Itabirito S.A. (1961), Companhia de Navegação (1963).

Do período se observa a significativa diversificação do setor empresarial do Estado. O Estado atua no setor energético, siderúrgico, transporte, agrícola, mineração, turismo, processamento de dados, financeiro, entre outros, numa lógica típica da acumulação de capital, tanto privado quanto público. Segundo Espírito Santo (1980) a economia de mercado juntamente com a função de regulação do Estado no capitalismo monopolista do Terceiro Mundo se incumbem de formar os grandes conglomerados empresariais, que atuam diversificadamente.

É importante verificar que, embora o processo de industrialização, conduzido pelo Estado, tenha se conotado pela bandeira do capitalismo nacional, este foi o período em que se estabeleceu uma articulação mais estreita entre Estado e capital estrangeiro.

Com o Plano de Metas se iniciou uma nova etapa de industrialização, onde a estrutura de

financiamento, o risco associado a escalas de produção crescentes e a estrutura tecnológica dificultaram a entrada do empresariado nacional (Dain, 1977, p.145).

A alternativa ao desenvolvimento capitalista que prevalece após 64 é a da ampliação da intervenção do Estado no domínio econômico, distanciado dos interesses do povo brasileiro (e aí o recurso ao nacionalismo perde o efeito de legitimidade), e subordinado ao interesse dos grandes capitais: nacional e estrangeiro.

Outras empresas públicas foram criadas a partir de 64. São exemplos o Banco Nacional de Habitação (1965), Empresa Brasileira de Telecomunicações (1962), Empresa Brasileira de Turismo S.A. (1966), Empresa Brasileira de Aeronáutica (1969) e a Empresa Brasileira de Filmes S.A. (1969).

Essa crescente atuação do Estado tem sustentação e procura se legitimar ainda hoje nas bases agrárias da sociedade. Essa base agrária, mesmo sendo minoritária, consegue legitimar uma estrutura de poder que fortalece a União, em detrimento dos Estados e Municípios (Araújo, 1977, p.238-9).

Se acentua ainda mais a intervenção do Estado na economia, pela expansão acelerada das empresas mais importantes: criação de quatro subsidiárias do BNDE - Agência Especial de Financiamento Industrial (1971), Mecânica Brasileira S.A. (1974), Insumos Básicos S.A. (1974) e Investimentos Brasileiros S.A. (1974); criação da holding do setor siderúrgico, a Siderurgia Brasileira S.A. (1973); expansão da Petrobrás, tomando-se um conglomerado de 40 empresas; e expansão da Companhia Vale do Rio Doce através de subsidiárias; criação da holding do setor de telecomunicações, a Telecomunicações Brasileiras S.A. (1972), com cerca de 30 subsidiárias; a criação de mais duas empresas no subsetor aeronáutico, a Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária (1972) e sua subsidiária Aeroportos do Rio de Janeiro S.A. (1972).

Surgem também, no período, a Empresa de Portos do Brasil (1975), uma Indústria de Material Bélico (1975) e a Nuclebrás - Empresas Nucleares Brasileiras (1974) e mais quatro subsidiárias.

Segundo a Secretaria de Controle das Empresas Estatais, entre 1970 e 1980, o número de empresas estatais atingiu a cifra de 215. Aproximadamente 70% destas empresas foram criadas ou absorvidas pelo Estado a partir de 1967, através da aquisição de empresas da iniciativa privada (Wahrlich, 1980, p.13).

Para Rodrigues (1990, p.58) as empresas estatais tiveram papel relevante na rápida expansão da infra-estrutura do país, principalmente no período 1974-78, "quando o II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND) foi implementado. Esse plano, elaborado depois da primeira crise mundial do petróleo, em 1973, propunha-se a reduzir a vulnerabilidade da economia brasileira aos fatores externos, enfatizando a substituição das importações de bens intermediários (ou insumos básicos) e de capital, que representavam, respectivamente, 44% e 24,7% das importações brasileiras na época".

Depois de 1980 inicia-se um processo de contenção do crescimento das entidades da administração indireta, uma vez que, a partir deste ano, os investimentos foram drasticamente reduzidos. Durante os anos de 1979 e 1980, os aumentos dos preços do petróleo e das taxas de juros no mercado internacional proporcionaram uma crise econômica no país. Com a finalidade de minimizar os efeitos sobre o balanço de pagamentos, o Governo do General Figueiredo decidiu adotar uma política de redução da demanda interna, provocando a recessão econômica. O corte nos investimentos das Estatais fazia parte desta

política, sob o argumento de que estas empresas eram as causadoras do *déficit* público.

Em 1981, foram baixados dois decretos pelo Presidente Figueiredo que denotam a tentativa de retomada do controle do Estado sobre as empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações. O Decreto nº 86212, de 15 de julho de 1981 estabelecia restrições à criação, no âmbito federal, de autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações, enquanto que o Decreto nº 86215, de 15 de julho de 1981, fixava normas para a transferência, transformação e desativação de empresas sob o controle do Governo Federal. Através destes dois decretos o Governo ratifica sua intenção de fortalecer a livre iniciativa, de consolidar a grande empresa privada nacional e de conter a criação indiscriminada de empresas estatais, não mais considerando válido o argumento da flexibilidade operacional conseguida através da dotação ao órgão de personalidade jurídica.

A Comissão Especial, instituída para execução dos decretos relativos à desestatização, em três anos de atividade, conseguiu transferir para a iniciativa privada apenas 18 empresas. Paralela à privatização, o Governo cria novas empresas, além de encampar outras empresas da iniciativa tipicamente privada: papel e tecidos. Em setembro de 1981, segundo dados da SEST/SEPLAN⁵⁰, as estatais no Brasil somavam 530, 297 empresas do setor produtivo estatal, 184 entidades típicas de governo, 7 de previdência social, 14 empresas do setor financeiro e 28 concessionárias.

Em junho de 1983 esse número cai para 485, passa para 422 em set/84 e em setembro de 1985 o número de empresas públicas é de 425. Em novembro de 1985 foi criado o Conselho Interministerial de Privatização e através do decreto nº 91992, de 28 de novembro de 1985, se estabelece procedimentos e respectivos prazos para execução, em parte, do Programa de Privatização. A atuação das estatais é, apesar da redução no número (posição em julho/86 de 252) ainda significativa na economia nacional. *As estatais só não estão presentes em quatro setores: material eletroeletrônico; calçados; couro e borracha; têxtil e vestuário e indústrias diversas (Visão, 1986, p.419).

A tendência à diminuição do número de entidades oficiais já não se verifica em 1987, quando estão relacionadas 255 empresas, contra as 252 do ano anterior. Neste ano diminui a presença do Estado no setor produtivo, de 179 em jul/86 para 176 em set/87, e aumenta a participação no setor financeiro, de 20, em jul/86, para 24, em set/87. Em 1988 são 179 empresas do setor produtivo estatal, 20 empresas típicas de Governo, 25 do setor financeiro, 6 empresas de previdência social e 28 concessionárias estaduais de energia, somando 258 empresas públicas. Como se pode observar, o número permanece estável, apesar dos esforços de desestatização.

A pouca alteração nos números pode confirmar a tese de que tanto o aparecimento das estatais não se deve a um voluntarismo político assim como o desaparecimento não consegue obedecer a este voluntarismo. O assunto merece maior estudo, pois consegue-se notar ideologias em determinados períodos, justificando tendências ora para o desenvolvimento nacionalista, ora para o desenvolvimento dependente. Assim, como os processos atuais de privatização/desestatização comprovam tendências de livre mercado mas, contrariamente, momentos de maior regulamentação do Estado sobre a economia.

Reconhecido o papel efetivo do Estado na industrialização brasileira, particularmente a partir do final dos anos 30, e quaisquer que sejam os cenários para a economia brasileira, no que diz respeito à intervenção do Estado, o principal desafio ainda é a questão da governabilidade e em que nível de regulamentação. Embora o discurso do novo Governo seja de aumentar o nível de governabilidade com a menor regulamentação, a tendência mundial aponta para uma menor participação do Estado em setores onde a sua presença fica inviabilizada, até mesmo em decorrência do avanço tecnológico, mas aumenta a sua regulamentação, com o objetivo de garantir a justiça social.

Segundo IANNI (1971, pp.307-313) a história da política econômica brasileira, desde 1930, aponta que esta oscilou entre duas tendências. Uma dessas foi a estratégia do desenvolvimento nacionalista, que predominou nos anos 1930-45, 1951-54 e 1961-64. A outra, segundo o autor, a estratégia do desenvolvimento dependente, predominou nos anos 1946-50, 1955-60 e 1964-70.

No final da década de 70, com o fim do ciclo de expansão da economia brasileira, as críticas à excessiva intervenção do Estado na economia ficaram mais freqüentes, o que obrigou o governo futuro a reduzir o crescimento das empresas estatais.

Em 1981, a criação da Comissão Especial de Desestatização dá início ao programa brasileiro de privatização. Assim como a proliferação das estatais não apresentou caráter voluntarista, também o processo de privatização parece não corresponder às expectativas e sua lentidão sofre também do não voluntarismo. As pressões por privatização muitas vezes foge ao controle do Estado, assim como também as manifestações contrárias. Os avanços tecnológicos, em alguns setores, por si só vêm justificando o rompimento de monopólios considerados "naturais", tomando-se uma variável de pressão mais forte do que a própria intenção de liberalização da economia com a conseqüente privatização das estatais.

SARAVIA (1991), em artigo sobre o fim do monopólio nas telecomunicações, deixa claro como as alterações radicais em tecnologia podem tornar impossível a manutenção do monopólio, mas salienta o próprio autor, "isto não significa que o Estado deva perder seu rol de tutor e regulador".

Embora os resultados de privatização ainda não sejam significativos, já se observa uma tendência de modificação do papel do Estado: diminuir a sua participação no setor produtivo mas, em contrapartida, aumentar o seu papel regulador. Essa regulamentação deve, entretanto, obedecer aos princípios de um governo exercido na perspectiva da sociedade global e não mais um governo exercido em função de grupos de interesse internos.

A questão da privatização do setor de telecomunicações é bem mais específica. No Brasil, as empresas de telecomunicações eram originariamente privadas e, particularmente, estrangeiras. As, aproximadamente, 1000 empresas foram nacionalizadas nos anos 50 e 60.

Recentemente, o Brasil iniciou um processo de dissolução do monopólio estatal, através da permissão da concorrência de empresas privadas na prestação de serviços de telefonia celular principalmente. As pressões do setor privado têm sido muito fortes, no sentido da concessão dos serviços rentáveis às empresas privadas. Contudo, o debate em torno da venda propriamente das empresas estaduais não tem sido substantivo, afinal paira a dúvida sobre a rentabilidade da telefonia pública e conseqüentemente o aspecto social do atendimento que contempla o serviço residencial e rural -

deficitários.

A privatização da infra-estrutura de telecomunicações e da prestação dos serviços, em substituição à estrutura hoje existente em que a indústria de fabricação de equipamentos - privada - fornece ao Sistema TELEBRÁS - estatal não é garantia de resolução dos problemas do setor hoje, nem sequer elimina a participação do Estado, pelo contrário, vai requerer o fortalecimento do Estado no aspecto institucional, tratando da regulamentação, ao mesmo tempo em que enfraquece sua participação enquanto prestador do serviço. Para que a privatização reverta nos benefícios de melhores serviços e menores preços para os consumidores é preciso que se privilegie a concorrência. Sem a pressão da concorrência, o Brasil não terá tarifas baseadas em custos. A política do setor deveria contemplar a premissa de abertura do mercado a novos concorrentes não como se propôs, atualmente, no governo Itamar, uma nova reserva de mercado, sob o manto virtual da segurança da indústria nacional. A abertura a novos entrantes na indústria de telecomunicações é um meio e não o fim da política para o setor.

Outro elemento indispensável ao sucesso da privatização é a questão institucional. No nível institucional a tomada de decisão no Brasil, relativa à política de telecomunicações, é caracterizada por uma total falta de definição de responsabilidades dos órgãos envolvidos no setor, a começar pela inexistência de uma política de telecomunicações definida pelo Ministério das Comunicações, e de uma política industrial, assim como uma política de ciência e tecnologia, definidas respectivamente pelos Ministérios da Indústria e Comércio e pelo Ministério da Ciência e Tecnologia que estabeleçam diretrizes para o setor nestas áreas.

A política de telecomunicações está em um crítico estágio: ou opta pelo fortalecimento do setor, mantendo a situação atual de monopólio estatal, mas concede maior autonomia às operadoras, através dos contratos de gestão, ou inicia um processo de privatização cedendo às pressões dos lobbies representados pelos grandes grupos privados nacionais e internacionais. O certo é que o Estado tem que retirar as amarras do setor para permitir um novo ciclo de crescimento que faça não só ampliar a oferta de terminais, mas sobretudo ampliar a gama de serviços telemáticos. Assim, o Brasil encontra-se indeciso entre a privatização ou não do setor, em que bases poderia ser viável: se a venda direta dos ativos, se através da participação acionária, se através da quebra do monopólio e a conseqüente prestação de serviços de valor adicionado pela iniciativa privada, enquanto a rede (infra-estrutura) e os serviços de telefonia permaneceriam nas mãos do Estado. Encontra-se também indeciso entre o domínio tecnológico do setor e a permanência dos investimentos em P & D e a manutenção do CPqD da TELEBRÁS e a permissão da entrada de novas tecnologias diretamente, sem a necessidade de fabricação pela indústria nacional. Encontra-se indeciso entre o fortalecimento da indústria nacional existente e a abertura a novos entrantes.

O problema não é privatização ou não do setor, mas a capacidade de o Estado garantir o interesse público, seja através da atuação direta como prestador do serviço, seja através da regulamentação, pelo controle e mensuração do desempenho dos proprietários privados.

O período de domínio econômico do Estado foi substituído e os argumentos a favor da propriedade do Estado foram completamente postos por terra. O monopólio natural, a discrepância entre objetivos comerciais e sociais, o argumento da segurança nacional e da economia de escala foram rebatidos pela realidade do setor hoje:

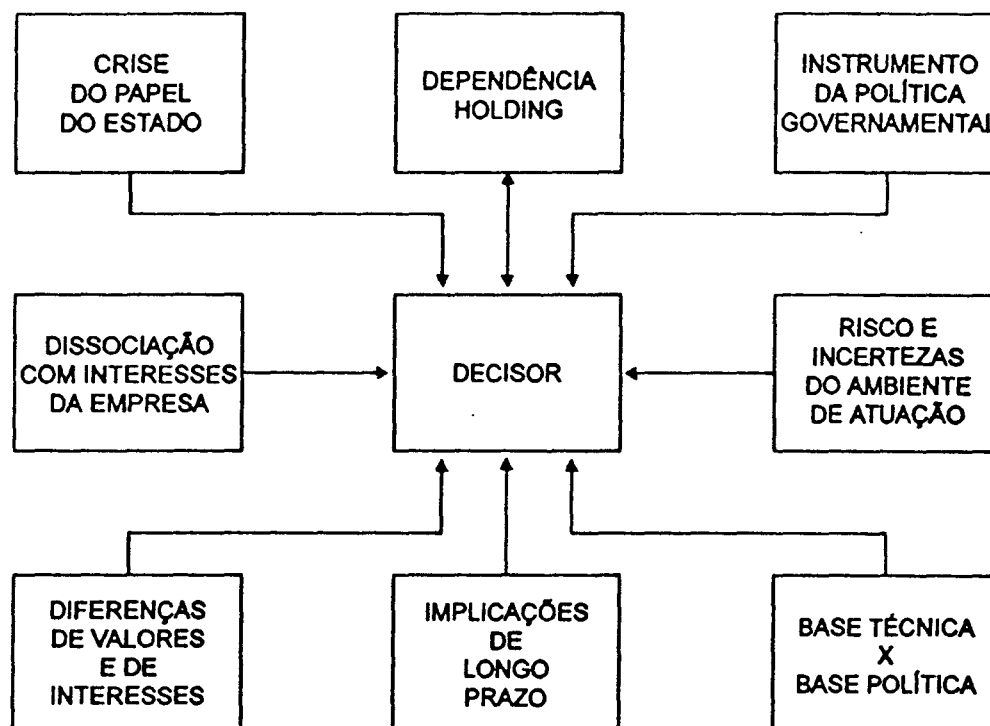
- 1 - O fracasso do Estado no oferecimento de serviços de telecomunicações, ao nível nacional confiáveis e no atendimento as reais necessidades da sociedade; principalmente quanto ao papel de agente de desenvolvimento nacional;
- 2 - O endividamento do setor e os resultados negativos;
- 3 - O avanço tecnológico tem permitido reduções substantivas nos custos de produção dos equipamentos de transmissão e comutação, contribuindo para o aumento do número de operadoras de telecomunicações para entrar no mercado de telecomunicações mundial.

7.2- Processo Decisório

O processo de tomada de decisão lida com a crescente complexidade de questões que, se compreendidas pelos tomadores de decisão poderiam conduzir a empresa a resultados bastante efetivos, satisfazendo as necessidades e desejos da sociedade.

FIGURA 11: Fontes de Complexidade para Decisões de Estatais

FIGURA 10: Fontes de Complexidade para Decisões de Estatais



1. Crise do Papel do Estado: A indefinição do Estado quanto ao seu papel resulta em falta de orientações para as empresas do setor público, relativas à políticas funcionais, setoriais e regionais.
2. Dependência da Holding: Tradicionalmente, o padrão de relacionamento entre a holding e as operadoras vem centrando-se em controles normativos rígidos e inflexíveis de meios (controle sobre compras, captação, contratação de mão-de-obra etc.) o que inibe a gestão das operado-

ras, sem que venha a contribuir com a monitoração dos resultados e o zelo no uso do recurso público.

3. **Instrumento de Política Governamental:** As empresas públicas tomam-se instrumentos das políticas nacionais de combate à inflação, através do controle das tarifas e preços; de fortalecimento da indústria nacional, através do seu poder de compra etc., o que reduz a autonomia da gerência destas empresas.
4. **Dissociação com interesses da Empresa:** Uma decisão deve satisfazer a um número infinito de interesses distintos, provocando conflito entre diferentes grupos de interesse: interesse de lucro da empresa, interesse de atender às necessidades dos clientes, interesse dos empregados, interesses políticos, entre tantos outros.
5. **Riscos e Incertezas do Ambiente de Atuação:** Até hoje os monopólios garantidos na Constituição estavam preservados, mas as pressões da sociedade, através de grupos organizados de poder, provocam mudanças e abalam o status quo vigente. Os avanços tecnológicos, por outro lado, vêm exigir maior atuação de vários setores econômicos, redefinições.
6. **Diferenças de Valores e de Interesses:** As decisões são tomadas por pessoas com diferentes conhecimentos, formação, aspirações, percepções, valores e interesses que originarão desacordos, conflitos e uma capacidade enorme de negociação para se chegar ao consenso.
7. **Implicações de Longo Prazo:** O impacto de uma decisão é não apenas de curto prazo, mas de longo prazo. Uma decisão incorreta hoje poderá levar a prejuízos futuros, por isso a decisão está ligada diretamente ao processo de planejamento.
8. **Base Técnica e Base Política:** Os elementos não são conflituosos mas complementares. A avaliação dos órgãos públicos deve ser estruturada "de forma a ter presente que a gestão pública é uma questão política e, assim, impõe tratar relações complexas e que não podem ser reduzidas a uma dimensão exclusivamente técnica" (ANDRÉ, 1993).

O processo de planejamento dissocia-se do processo decisório no momento em que não contempla todas estas variáveis, mas apenas uma: informações técnicas, com projeções econômico-financeiras e físicas, mas não fornece avaliação dos outros elementos comportamentais e culturais que exercem impactos fortíssimos sobre a decisão.

Para a questão da dependência e subordinação à holding, e às políticas macro-econômicas governamentais, uma alternativa aventada é a formulação de contratos de gestão, onde através da maior qualidade e produtividade do setor público poderia-se alcançar maior eficiência, eficácia e efetividade. Neste caso, as empresas estariam sob o controle de resultados e seriam avaliadas pelo cumprimento de objetivos, ficando livres para efetuar a sua gerência segundo suas próprias regras e normas; estariam menos sujeitas à utilização de seus recursos em benefício privado e, se o fizesse, estariam sendo responsáveis pelos resultados alcançados.

Um contrato de gestão com o setor de telecomunicações estaria selando a importância estratégica do setor e a não intenção do governo em privatizá-lo. A minuta de contrato de gestão União-TELEBRÁS, elaborado por um grupo de trabalho do Sistema TELEBRÁS, desde maio deste ano, não foi assinada embora houvesse interesse em fazê-lo o então Ministro do Planejamento, Paulo Haddad e depois sua

substituta Yeda Crusius.

A inexistência do contrato de gestão não impede, contudo, que as empresas lutem por maior autonomia e cheguem até mesmo a afrontar a holding quando a decisão não atender aos seus interesses.

A aceitação passiva das imposições da holding não se justifica quando a mesma incorpora o programa do Governo de Qualidade e Produtividade, onde o objetivo principal é aumentar a competitividade das empresas brasileiras, incluindo o setor público. Quando estas decisões não se coadunarem com os objetivos de qualidade, produtividade e competitividade poderão ser rechaçadas pelas empresas operadoras. O planejamento, neste caso, em bases técnicas vem legitimar o aspecto político da decisão.

O exercício da negociação em contrapartida ao da aceitação é o caminho que tem buscado a TELEMIG no seu relacionamento com a holding, para fazer face à interdependência do processo decisório.

7.3- Descontinuidades Administrativas e Ingerência Política

A defesa da privatização das telecomunicações no país, foi objeto da coletânea de Ethevaldo Siqueira, no seu livro Privatização ou Caos. O livro contou com depoimentos de J. A. de Alencastro e Silva, Euclides Quandt de Oliveira, Ozires Silva, Joseph Straubhaon, Dr. Ian Ross, Gilberto Garbi, Luiz Carlos Moraes Rego, Rômulo Villar Furtado, Antoninho Marmo Trevisan, Dep. Renato Johnsson, Dep. Paulo Heslander Couto, Fittel e Luciana Mancini, muitos dos quais nomes expressivos no setor de telecomunicações e na política nacional.

Muitos destes apontam como causa para a decadência das telecomunicações a perda da autonomia administrativa e a convivência com a ingerência político-administrativa, a partir da década de 80 (J. A. de Alencastro e Silva). O pior, segundo Euclides Quandt de Oliveira, ex-ministro das Telecomunicações "é a politização das diretorias, que conduz à desprofissionalização das operadoras estatais de telecomunicações. O que observo neste momento é que a competência e o mérito estão sendo substituídos pelo fisiologismo e pelos interesses pessoais ou eleitorais" (Quandt de Oliveira, p.10).

Também para Gilberto Geraldo Garbi, ex-diretor da TELEBRÁS, o setor esgotou as possibilidades do modelo ao perder a autonomia financeira, ao submeter seu orçamento à inflexibilidade dos órgãos públicos e à desprofissionalização em sua gerência, principalmente a partir da Nova República.

Para Antoninho Marmo Trevisan, ex-secretário executivo da SEST, o modelo está falido porque as empresas operadoras são usadas como instrumento de política econômica do governo, como instrumento de política partidária e como pretense instrumento de política social.

Renato Johnsson, ex-presidente da TELEPAR também generaliza para todas as empresas estatais o problema da ingerência política na administração.

O autor do livro, Ethevaldo Siqueira (1993, p.174) reconhece a necessidade de reprofissionalizar o Sistema TELEBRÁS, segundo ele "é preciso despolitizar a escolha de dirigentes setoriais. Embora a tarefa pareça difícil a alguns partidos e políticos, é preciso oferecer toda resistência possível ao nepotismo e, em especial, à nomeação de dirigentes não qualificados nos quadros das operadoras estatais.

A utilização destes depoimentos foi no sentido de ratificar a posição também colocada pelos pesquisados, que se ressentem das mudanças repentinas de decisões, alterando o planejado, a fim de privilegiar interesses particularistas e político-partidários, decorrentes do quadro dirigente indicado através de conchavos políticos.

São as empresas operadoras do Sistema TELEBRÁS, gerentes e empregados que observam a decadência de um modelo de gestão, consubstanciado na ingerência política e na falta de continuidade das políticas para o setor, um dos elementos que provocam o hiato planejamento e implementação no setor estatal de telecomunicações. Neste caso, não é uma falha decorrente da concepção do modelo de planejamento mas da sua implementação. A concepção de preenchimento de cargos de confiança pelo critério da indicação não pressupõe, necessariamente, incompetência e desconhecimento total do setor onde se vai atuar, ou seja, o Presidente pode indicar para a Presidência de qualquer empresa ou para o cargo de diretor, pessoas da sua mais absoluta confiança, o que não os impede de serem competentes e pessoas ligadas ao setor, ou, ainda que não pertencentes ao setor, competentes dirigentes empresariais, capazes de levar a empresa ao sucesso no seu ramo de negócios.

7.4- Política de Telecomunicações

Algumas questões da política de telecomunicações em vigor precisam ser re-regulamentadas urgentemente, sob pena de o setor de telecomunicações não poder mais cumprir o seu papel principal de suporte ao desenvolvimento do país:

■ Universalização dos serviços

A rede telefônica no Brasil conta atualmente com 10,08 milhões de linhas principais em serviço, o que representa uma densidade de 6,57 linhas por 100 habitantes. "Com essa densidade telefônica o Brasil encontra-se situado próximo do limite mínimo de capilaridade da infra-estrutura básica (estimado entre 4 e 5 linhas principais por 100 habitantes) necessário para permitir uma razoável difusão das tecnologias da informação" (Nin Prates, 1992, p.50).

O país, apesar de no Governo Collor estabelecer o desafio de 20,0 milhões de linhas, não estabeleceu as reformas necessárias para tanto. A universalização vem sendo prejudicada, principalmente, pela distorção social que provoca uma concentração de renda perversa e faz com que, a este nível de renda a demanda por telecomunicações esteja atendida e pela distorção econômica, em que os valores de autofinanciamento, cobrado ao usuário pelo "direito ao uso da linha" seja elevado se comparado com o custo de fabricação em outros países. O custo do terminal integrado para o Sistema TELEBRÁS gira em torno de US\$ 3 mil, quando no exterior este custo chega a menos da metade. Quando o Sistema TELEBRÁS vende os planos de expansão a US\$ 1,2 mil está subsidiando a parcela restante para a população. Na verdade, o ideal seria a eliminação do autofinanciamento e sua substituição por outros mecanismos como, por exemplo, a elevação, em contrapartida, dos valores cobrados pela assinatura básica, hoje irrisórios US\$ 0,60.

Paralelamente à ampliação do acesso aos serviços de telecomunicações, o maior desafio do setor é promover o acesso à ampla gama de novos serviços telemáticos, com o objetivo de promover o desenvolvimento dos diversos setores da economia, onde telecomunicações é fator competitivo. Mas, para isto é preciso tornar o Sistema TELEBRÁS competitivo. A competitividade não deve, neste caso,

ser apenas reduzida à questão relacionada exclusivamente a preços e tarifas, outros elementos devem ser incorporados, como custos, qualidade, prazo de atendimento (oferta de serviços, ampliação da rede de facilidades, acessos etc.) e marketing. Neste contexto, o Sistema TELEBRÁS deve repensar sua atitude em relação ao cliente, sua postura em relação aos fornecedores de equipamentos e empreiteiras, seja relação com a mão-de-obra, a aplicação de novas tecnologias e reestruturando seu modelo de gestão.

■ Eliminação Gradual dos Subsídios Cruzados

O monopólio governamental impôs à sociedade uma regulamentação que privilegia classes e grupos, regiões, dentro também do princípio de socialização dos serviços, mas de forma genérica, sem um estudo que diferenciasse, por exemplo, por classes de renda. Assim os preços são distorcidos e os serviços de longa distância subsidiam o serviço local; e o subsídio cruzado do setor negócios para o consumidor residencial, assim como o subsídio do setor urbano em relação ao setor rural, e de regiões mais desenvolvidas economicamente por regiões menos desenvolvidas, ou de usuários que fazem suas chamadas em horários de pico por aqueles que fazem fora do horário comercial. Pior ainda as distorções nas decisões de investimento do Sistema TELEBRÁS que privilegiam a aquisição de terminais em detrimento da ampliação da oferta de facilidades digitais de alta capacidade.

■ Política realista de Preços e Tarifas

Embora o preço seja tido como o principal fator de competitividade, na verdade, como eles são função dos custos, estes sim e não os preços constituem-se em fator de competitividade. Para que a indústria de equipamentos de telecomunicações seja competitiva nos preços de seus produtos, sua estrutura de custos deverá ser compatível com os preços vigentes no mercado, o mesmo deve ocorrer ao Sistema TELEBRÁS em relação à prestação de serviços pelas operadoras. Esta talvez seja a maior distorção hoje do sistema de tarifas, a sua total desvinculação dos custos. Reatar o vínculo com custo e cobrar das empresas competitividade através de maior produtividade.

Segundo Nin Prates (1992, p.30) a mudança no critério de fixação de tarifas dos serviços de telecomunicações é outra tendência importante. A forma tradicional de regulação de preços do setor é baseada num limite máximo de taxa de retorno do investimento (TRI = 12% para o Sistema TELEBRÁS), para evitar abusos de preços pelos monopólios. Esta forma tem sido substituída pelo conceito de "price-cap"⁵¹ (57). Sob regulação do "price-cap", as empresas passam a ter incentivos para minimizar custos e incorporar novas tecnologias, porque cada incremento ou redução nos seus custos não são automaticamente repassados aos consumidores. O controle se dá por um acordo pelo qual se garante o reajuste das tarifas pela inflação, em troca do repasse dos ganhos de produtividade anual, pré-estabelecido aos usuários.

⁵¹ Ver discussão mais ampla sobre o tema em KESSIDES, Ioannis. *Reforming The Telecommunications Sector: Policy Issues and Options for the 1990s*, pp.41-46.

■ Modelo Competitivo e de Infra-Estrutura⁵²

À medida que avança a integração informática e telecomunicações e à medida que amplia a possibilidade de ganhos através do setor, há fortes pressões pelo delineamento de um modelo de telecomunicações para o país. Dois modelos têm inspirado as discussões do modelo brasileiro: o modelo americano e o modelo francês.

No modelo americano, a competição é ampla, há redes superpostas com tecnologias diferentes, o que dificulta a sua conectividade interna e a integração com a rede global, mas, por outro lado amplia a possibilidade de oferta de serviços.

O modelo americano é mais apropriado ao contexto de privatização, no sentido de venda dos ativos das empresas estatais.

Já o modelo francês, parece mais articulado com a estrutura em que vem trabalhando o Sistema TELEBRÁS, no sentido de caminhar para uma Rede Digital de Serviços integrados, e ainda facilitaria a condução do processo de desregulamentação do país, cuja tendência é de quebra do monopólio mas manutenção do Estado como provedor da telefonia pública.

A opção pelo modelo francês e a abertura para a competição, inclusive das próprias operadoras estatais, vai implicar em uma nova forma de atuação do Estado, no caminho da maior autonomia para as operadoras, adotando os modelos de contrato de gestão.

No caso brasileiro, pode-se optar ainda pela participação do setor privado na composição do capital votante das empresas de telecomunicações governamentais, a fim de resolver o problema de financiamento do setor e a sua necessidade de expansão imediata, além da necessidade de melhoria da qualidade dos serviços.

A adoção de qualquer modelo competitivo significa também resgatar a profissionalização do setor, que vem perdendo profissionais competentes e especializados por uma política salarial pouco apropriada ao mercado e vem mantendo em seus cargos diretivos pessoas pouco comprometidas com os resultados empresariais.

7.5- Outros Pontos: Resultado do Encontro de Planejamento do Sistema TELEBRÁS

A TELEBRÁS realizou um Encontro de Planejamento entre os coordenadores de planejamento de todas as empresas do Sistema.

Neste encontro foram apontadas uma série de restrições à implementação do Planejamento Estratégico, em questões-chave como liderança, recursos, estrutura administrativa, valores e visão.

LIDERANÇA

- Liderança baseada no cargo e não na competência
- Concepção funcional estanque, facilitando a formação de feudos e diminuindo as interfaces

⁵² Nin Prates descreve três modelos opcionais: o Modelo de Competição Ampla e a Rede Fragmentada; o Modelo Sistêmico e a Rede Integrada Digital e o Modelo Misto e a Possibilidade do Salto Tecnológico. Nin Prates, Luiz Ricardo Peixoto. Tecnologias da Informação: A Trajetória Tecnológica da Nova Infra-Estrutura de Teleinformática a nível mundial e no Brasil. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro, IEI/UFRJ, 1992, pp.53-57.

- Falta de objetivo comum
- Ineficiência da Alta Administração em função da alta rotatividade
- Falta de visão de futuro
- Lentidão do processo decisório

CRISE DE VALORES

- Ausência de normas e padrões com credibilidade
- Necessidade de renovação dos padrões
- Ênfase no Tecnicismo
- Ênfase no Expansionismo

RECURSOS

- Quadro de pessoal envelhecido
- Falta de capacitação
- Escassez de recursos financeiros
- Vinculação com governo limita investimentos no setor
- Falta de autonomia para captação de recursos

ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

- Falta de interação entre as áreas
- Deficiência do processo gerencial (autonomia de decisão)
- Desvinculação da visão do cliente
- Concepção verticalizada e não horizontalizada
- Estrutura funcional e não por unidades de negócio
- Não adoção de soluções organizacionais mais flexíveis/atuais (reengenharia, melhoria contínua, etc.)
- Processo de planejamento centralizado

VISÃO

- Não apuração de custos e desperdícios
- Baixa preocupação com a criação de valor
- Desconhecimento do negócio e do mercado
- Programas desvinculados das necessidades do mercado
- Baixo nível de integração na condução dos programas
- Não desenvolvimento de vantagens competitivas
- Baixa remuneração dos investimentos
- Baixo nível de investigação tecnológica
- Baixa assimilação do estado da arte

O dia-a-dia da organização, o cotidiano rotinizado imposto às empresas pelos mecanismos de controle dos meios acaba por introduzir o planejamento como instrumento único e exclusivo de cumprimento de prazos e encaminhamento de documentos bastante organizados, consubstanciando decisões nem sempre coerentes com o ambiente de atuação empresarial.

As restrições demonstradas mostram que o Sistema TELEBRÁS ainda está preso às velhas soluções e ao seu próprio mundo interior que não mais apresenta as soluções requeridas pelo ambiente de negócios e pela sociedade em geral. A visão estratégica, que o planejamento deveria dotar para uma decisão hoje que refletisse no futuro, deixa muito a desejar: as empresas, em sua grande maioria, ainda carecem da visão de negócio, de mercado e de cliente.

CAPÍTULO 8

Proposta de Revisão do Sistema de Planejamento TELEMIG

Para fazer com que o planejamento estratégico da TELEMIG seja efetivamente planejamento estratégico é preciso superar as falhas que foram abordadas na pesquisa. Estas falhas foram apontadas tanto na concepção do processo quanto na sua execução.

FIGURA 12: Falhas no Planejamento Estratégico da TELEMIG

FALHAS	
DURANTE A ELABORAÇÃO	DURANTE A EXECUÇÃO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Não considerar o sistema integrado; 2. Não interligação com o planejamento técnico e operacional; 3. Falta de praticidade e flexibilidade dos planos; 4. Inadequação no envolvimento dos níveis hierárquicos (envolvimento insuficiente da alta direção, da média gerência e do corpo de empregados) 5. Dissociação com o processo decisório da empresa 6. Não divulgação das informações constantes do plano 7. Não eliminação dos focos de resistência ao planejamento integrado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inadequação no controle e avaliação <ol style="list-style-type: none"> a) os mecanismos existentes atendem às solicitações da holding b) desconsideração do acompanhamento do plano para avaliar a realização do mesmo no tempo 2. Dissociação entre estratégias empresariais e alocação de recursos 3. Interação inadequada com os empregados <ol style="list-style-type: none"> a) falta de participação b) falta de informação

O insuficiente suporte sobre o ambiente, isto porque a empresa falha ao antecipar mudanças ambientais e adequar-se a elas, cria hiatos estratégicos como aqueles sugeridos por alguns entrevistados: dependência da holding e das políticas macro-econômicas e pressões do ambiente competitivo.

A ocorrência desses dois hiatos já seriam suficientes para afirmar a inexistência do planejamento estratégico, visto que a premissa básica do planejamento estratégico é a adequação da empresa ao seu ambiente, tanto interno onde sofre as interferências das políticas governamentais quanto externo, onde sofre as pressões de competitividade e globalização de mercados.

As tendências que estão modificando significativamente o ambiente competitivo de telecomunicações incluem:

- a diversificação das empresas através da integração em novos mercados e no setor de informática;
- a proliferação de novos serviços como resultado da evolução tecnológica;
- a desregulamentação a nível mundial, abrindo o setor à concorrência, um setor caracteristicamente monopolístico;
- o aumento das pressões da sociedade pela oferta de novos terminais, universalização da rede e ampliação do leque de serviços; entre outros.

A não tomada de conhecimento destes elementos intervenientes no processo de definição estratégica da empresa pode vir a ser desastrosa. Um dos riscos para as empresas é a obsolescência e a incapacidade de competir com as empresas privadas. Sem dúvida, um dos mecanismos para evitar a perda completa dos mercados para as operadoras será a realização de parcerias e joint-ventures, aliás como a TELEMIG já vem fazendo, para não perder o mercado promissor de TV a Cabo.

A questão do não envolvimento, ou seja, da não participação dos diferentes níveis hierárquicos na elaboração do plano estratégico, é um dos elementos chaves dos obstáculos observados à implementação. A participação

- proporciona melhores decisões;
- proporciona comprometimento na execução;
- pode satisfazer necessidades não pecuniárias: criatividade, realização;
- pode melhorar as comunicações e a colaboração;
- aumenta o senso de poder e de dignidade, entre outros benefícios.

Mas para tornar o processo mais participativo é preciso diluir o poder que se encontra concentrado na empresa, é preciso diminuir o medo de sair da zona de conforto do autoritarismo e aprender a trabalhar de novas maneiras, é preciso aumentar o grau de confiança entre os que trabalham na organização para compartilhar o que é estratégico.

Outro aspecto da participação é a importância do envolvimento tanto na fase de elaboração quanto de execução do plano.

Vários entrevistados apontaram o problema da falta de integração dos planejamentos (estratégico, técnico e operacional). Esse problema foi apontado particularmente pela TELEMIG, dentro do Programa de Qualidade e Produtividade, através dos projetos parceria cliente/fornecedor internos. Deve haver uma tentativa de superar a herança cultural de cada área voltada para si própria, em detrimento de um resultado global, ao nível da empresa e em benefício do cliente externo. Os planejamentos desarticulados não priorizam suficientemente os escassos recursos disponíveis, pelo contrário rivalizam numa disputa por recursos que não beneficia a organização.

Essa falta de integração é, em parte, decorrente também de um deficiente sistema de comunicação e de informação. Para que o planejamento estratégico apresente uma situação efetiva de integração e participação, é fundamental que exista um sistema de divulgação das informações. Este canal antes de vir a se tornar um documento deve ser antes visto na figura do próprio gerente da empresa. Ele é o filtro do que é absolutamente confidencial e daquilo que é indispensável transferir a fim de propiciar os melhores resultados. A existência de um Sistema de Informações organizado pode ser elemento

facilitador de decisões mas não é necessariamente elemento de divulgação de informações, mesmo porque deve ser acrescido a elas a análise e avaliação do seu valor para alterar uma situação ou estratégia vigente.

Outra inadequação a ser superada é a questão do sistema de controle e avaliação, para isto a TELEMIG deveria buscar intervir mais junto à holding, eliminando coleta de informações cujo objetivo seja, exclusivamente, atender às solicitações da holding e fazer contrato de gestão interna, onde a TELEMIG apresente o seu plano estratégico e os resultados decorrentes da aplicação do mesmo. Interesses TELEBRÁS/TELEMIG negociados seriam registrados em apenas um documento contratual, evitando o desperdício de envio de informações para controle da holding que, notadamente, não tem estrutura suficiente para avaliar resultados e intervir na gestão da TELEMIG. A TELEMIG, esta sim, pode discutir e embargar, com base em demonstrações técnicas, decisões tomadas unilateralmente pela holding, que inviabilizam a empresa do ponto administrativo/econômico e financeiro.

Eliminando a duplicidade de informações de controle, a TELEMIG passaria a acompanhar, segundo apenas a seguinte divisão: 1) gestão da planta instalada e; 2) gestão estratégica dos elementos constantes do planejamento estratégico como, por exemplo, a penetração e a oferta de novos serviços ou o esforço de atendimento ao segmento de negócios.

O sistema de controle e avaliação do planejamento estratégico não deve se tornar um fim em si mesmo, como ocorre hoje com o sistema de controle da holding sobre as operadoras de telecomunicações. O ideal, em termos de controle, é a diminuição dos mecanismos formais e a instituição do raciocínio da implementação ao nível de cada indivíduo, pela instituição da responsabilidade pela execução e não pela cobrança.

CAPÍTULO 9

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pela pesquisa realizada, a maioria das estratégias não chegou a ter sucesso não por falta de uma visão clara de futuro, mas porque foram mal implementadas.

As empresas do setor de telecomunicações têm uma visão do quão o mercado é hoje competitivo e da necessidade urgente de mudar a estrutura organizacional para atender às necessidades dos clientes, por isso, elas têm abraçado, como no caso da TELEMIG, os Programas de Treinamento Atitudinal e de Qualidade e Produtividade para aumentar a sua competitividade.

Os seminários realizados na TELEMIG versando sobre o tema "parcerias internas" e a pesquisa aplicada aos participantes sobre a "propensão da TELEMIG para a qualidade" deram resultados suficientes para apontar as falhas de implementação de planos de ação e da estratégia empresarial, reforçando os resultados da pesquisa sobre planejamento.

Uma das primeiras etapas da implementação deve ser a comunicação ampla da estratégia. A comunicação e difusão de informações foi apontada como um dos principais problemas da TELEMIG hoje. Funcionários e mesmo gerentes são mal informados sobre a estratégia da empresa, sobre seus produtos e serviços e acabam não se sentindo parte das decisões empresariais, o que dificulta, em muito, o comprometimento com a ação e a implementação da estratégia. A gerência do tipo top-down acaba por reter informações ao invés de partilhá-las, consubstanciada em dois preceitos pouco verdadeiros:

- Um vazamento de informações estratégicas pode comprometer os resultados da empresa (esquecendo-se que a falta de comunicação compromete em maior escala pela não implementação da estratégia);
- O repasse de informações diminui o poder da gerência (o poder não está na detenção de um volume de informações, mas o que se pode fazer com elas, no conhecimento que é gerado).

Após comunicada e compreendida a estratégia, ou o plano estratégico, deve-se estabelecer uma infra-estrutura que suporte a sua implementação. Nesse ponto o resultado dos seminários parceria, realizados pela TELEMIG, foram ainda mais profícuos. Das 365 ações propostas para resolução de problemas, a maioria vai estar empoeirando em alguma prateleira ou amarelando em alguma gaveta caso não se estabeleçam os recursos para a realização das ações. A TELEMIG fez um trabalho de priorização e ainda assim deixou vagos os recursos: responsabilidade pela execução, insumos/ materiais necessários, prazos, etc.

As ações para implementar uma estratégia precisam ser planejadas, executadas e monitoradas. Muitas vezes, o que se observa é a realização da fase de planejamento. Depois se executa uma coisa diferente e se monitora ou controla uma outra, normalmente as informações solicitadas pela holding. Isto denota realmente uma desintegração do processo de planejamento TELEMIG. O planejamento é

elaborado segundo as orientações técnicas e financeiras, às vezes a princípio conflituosas, ou seja, para se fechar um fluxo de caixa e não depender de recursos TELEBRÁS, estabelece-se hipóteses pouco prováveis de realização como um lançamento de ações vultuoso demais para a capacidade de absorção pelo mercado, ou o lançamento de novos planos de expansão quando a empresa não constata a viabilidade técnica de novas vendas aos preços projetados.

A execução segue os hábitos do passado e inova pouco. Só poderia inovar se buscasse saber o que o cliente deseja e como quer receber.

Monitora-se quantitativamente as informações solicitadas pelos canais formais: União, SEST, CVM, TELEBRÁS. Monitora-se qualitativamente, mas sem a constância devida ou sem padrões de desempenho, as informações necessárias ao gerenciamento interno.

Ainda, não importa o quanto os gerentes da empresa são talentosos, eles não podem sozinhos implementar uma estratégia. Mas aí vem o problema da não participação na decisão e, portanto, o descompromisso com a execução. Os funcionários reclamam não só da falta de comunicação e de informação, mas também da falta de participação.

A execução acaba recebendo os efeitos da não participação: erros, falhas, lentidão, repetição do trabalho, e o descaso em relação ao planejado, através de frases como esta:

"esse desvio do realizado para o orçado eu só posso explicar como falha do pessoal que planejou, com excesso de otimismo. Nunca, neste ano, nós chegaríamos neste número."

Finalmente, os resultados e as conclusões desse estudo, bem como as observações e interrogações ao longo de toda a pesquisa favoreceram as recomendações apontadas para a TELEMIG e que poderiam ser úteis às demais empresas do Sistema, que constatassem problemas semelhantes, relativos à implementação dos planos estratégicos.

Quanto aos pontos do hiato, descritos no capítulo 7, vão exigir uma postura das empresas-polo e da holding que não existe hoje. As empresas não têm uma atuação conjunta, em grande parte, pela perda do poder de coordenação da TELEBRÁS, que deixou de efetivamente cumprir o seu papel enquanto holding.

Esse processo de fragmentação torna-se paradoxal ao processo de globalização do setor, a nível mundial, o que fragiliza ainda mais o setor de telecomunicações diante da expectativa de privatização. O setor que deveria estar formulando a política de telecomunicações, através das empresas operadoras, está se consumindo em lutas internas, o que dificulta consideravelmente as chances de resolução dos hiatos.

Referências Bibliográficas

- ANDRÉ, Maristela de. Contratos de Gestão como Instrumentos de Promoção da Qualidade e Produtividade no Setor Público. Revista Indicadores da Qualidade e Produtividade, Ano 1, nº 1, Fev./93, p.79-103.
- ANSOFF, H. Igor. Administração Estratégica. Trad. São Paulo: Atlas, 1988.
- ANSOFF, H. Igor. Estratégia Empresarial. Trad. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ANSOFF, H. Igor. A Nova Estratégia Empresarial. Trad. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. Igor, DECLERCK, Roger P. & HAYES, Robert L. (org). Do planejamento estratégico à administração estratégica. Trad. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- ARAÚJO, Braz José de. Intervenção Econômica do Estado e Democracia. In: MARTINS, Carlos Estevam (org.). Estado e Capitalismo no Brasil. São Paulo: HUCITEC-CEBRAP, 1977.
- BARTLETT, Christopher A. & GHOSHAL, Sumantra. Gerenciando Empresas no Exterior: a situação transnacional. Trad., São Paulo, Makron Books, 1992.
- BENNIS, Warren & NANUS, Burt. Líderes: Estratégias para assumir a verdadeira liderança. Trad. São Paulo: Harbra, 1988.
- BOUCINHAS, José Fernando da Costa. Vantagens do Planejamento Estratégico. In: VASCONCELLOS FILHO, Paulo; FERNANDES, Marco Antônio da Cunha & DIAS, José Maria A. M. (orgs.). Planejamento Empresarial: teoria e prática. Textos selecionados. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.
- BRADFORD, David L. & COHEN, Allan R. Excelência Empresarial: como levar as organizações a um alto padrão de desempenho. Trad. São Paulo: Harper & Row do Brasil Ltda., 1985.
- BRAZIL. Reforming The Telecommunications Sector: Policy Issues and Options for the 1990s. Relatório escrito por Ioannis Kessides e outros colaboradores.
- CATANHEDE, Marilda Moreira. Sistema TELEBRÁS: Um Enfoque Macroeconômico. DEF-TENDÊNCIAS-TELEBRÁS. Ano 1, nº 1, Nov. 1976, p.05-37.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo, Atlas, 1992.
- CLAUSEWITZ, Carl Von. Da Guerra. Trad. São Paulo: Martins Fontes Editora, 1979.
- COUTINHO, Luciano. A Terceira Revolução Industrial e Tecnológica: As Grandes Tendências de Mudança. Economia e Sociedade, nº 1. Período 08/92, p.69-87.
- DAIN, Sulamis. Empresa Estatal e Política Econômica no Brasil. In: Martins, Carlos Estevam (org.). Estado e Capitalismo no Brasil. São Paulo, HUCITEC-CEBRAP, 1977.
- DEGEN, Ronald Jean. As Vantagens do Planejamento Estratégico. In: VASCONCELLOS FILHO, Paulo; FERNANDES, Marco Antônio da Cunha & DIAS, José Maria A. M. (orgs.). Planejamento Empresarial: teoria e prática. Textos selecionados. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.
- DRUCKER, Peter F. Os Pecados Mortais da Administração Pública. Trad., Análise & Conjuntura, Belo

- Horizonte, v.5, nº 3, p.36-41, set/dez, 1990.
- DUNCAN, W. Jack & MOTTA, Paulo César. Beyond Belief: Three Reasons Why Plans Fail. Sam Advanced Management Journal, North Dartmouth, v.52, nº 2, p.4-8, spring 1987.
- ECHEVARRIA, Santiago Garcia. Cultura, Identidad e Imagen Corporativa. Alta Dirección. Año XXVIII, nº 163, may-jun, 1992, p.219-237.
- ESPÍRITO SANTO, Benedito Rosa. Setor Estatal e Desenvolvimento. In: IPEA. A Empresa Pública no Brasil: uma abordagem multidisciplinar (coletânea de monografias), Brasília, IPEA, 1980.
- Estratégias da Microsoft para dominar o setor (do The Economist). GAZETA MERCANTIL, 01/06/93.
- FAORO, Raimundo. Os donos do Poder: formação do patronato político brasileiro. 3ª ed. Porto Alegre, Globo, 1976.
- FLEURY, Maria Tereza Leme & FISCHER, Rosa Maria (coord.). Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo, Atlas, 1990.
- GAJ, Luis. Administração Estratégica. São Paulo: Ática, 1987.
- GAJ, Luis. Tornando a Administração Estratégica Possível. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- GRAY, Dowel H. Uses and Misuses of Strategic Planning. Harvard Business Review, Boston, v.64, nº 1, p.89-97, jan./feb., 1986.
- HAMEL, Gary & PRAHALAD, C. K. Strategic Intent. Harvard Business Review. May-June, 1989, p.63-76.
- HAMEL, Gary & PRAHALAD, C. K. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. May-June, 1990, p.79-91.
- HAMEL, Gary & PRAHALAD, C. K. Corporate Imagination and Expeditionary Marketing. Harvard Business Review. July-August, 1991, p.81-92.
- HAMMER, Michael & CHAMPY, James. Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business, 1993.
- HAX, Arnoldo C. & MAJLUF, Nicolas S. Strategic Management: an interactive perspective. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, 1984.
- HUNTER CROSS III, Richard. Strategic Planing: What It Can and Can't do. Sam Advanced Management Journal, North Dartmouth, v.52, nº 1, p.13-16, Winter 1987.
- IANNI, Octávio. Estado e Planejamento Econômico no Brasil (1930-1970). São Paulo, Civilização Brasileira, 1971.
- ISENBERG, Daniel I. How Senior Managers Think. Harvard Business Review, Boston, v.62, nº 6, p.81-90, nov/dec., 1984.
- KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. Psicologia Social das Organizações. Trad. São Paulo, Atlas, 1970.
- KOTTER, John P. Power, Dependence and Effective Management. Harvard Business Review, Boston, v. 55, nº 4, p.125-136, jul/aug. 1977.
- KOTTER, John P. What Effective General Managers Really Do. Harvard Business Review, Boston, v. 60, nº 6, p.156-167, nov/dec., 1982.

- LAWRENCE, Paul & Vlachoutsicos Charalambos. Joint-Ventures in Russia: Put the locals in charge. Harvard Business Review. Jan./feb. 1993, p.44-54.
- LEWIS, Jordan. Alianças Estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. Trad. São Paulo: Pioneira, 1992.
- MALI, Paul. Princípios de Gerência por Objetivos. Trad., Rio de Janeiro, Pallas, 1976.
- MARCELINO, Gileno Fernandes. O Estado Brasileiro de Cabral a Samey. Revista do Servidor Público. Rio de Janeiro, 115(7): 14-20, jul./ago. 1987.
- MARTÍNEZ, Vicente Alonso & MARTÍNEZ, Adolfo Blanco. Cultura Organizacional y Calidad. Trad. Alta Dirección, Año XXV, nº 148, nov./dic., 1989.
- MINTZBERG, Henry. The Manager's Job: Folklore and Fact. Harvard Business Review, Boston, v. 68, nº 2, p.163-176, mar/apr., 1990.
- MORGAN, Gareth. Images of Organization. Califórnia, Sage Publications Inc., 1989.
- MOSCOVICI, Fela. Renascença Organizacional. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Ed., 1988.
- MOTTA, Paulo Roberto. O Controle das Empresas Estatais no Brasil. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro: 14(2): 69-82, abr./jun. 1980.
- MOTTA, Paulo Roberto. Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- MUÑOZ-SECA, Beatriz. Cambio de Cultura: Diagnóstico e Implementación. Alta Dirección. Barcelona, Año XXV, nº 143. ene./feb. 1989, p.1-7.
- NIN PRATES, Luiz Ricardo Peixoto. Tecnologias da Informação: A Trajetória Tecnológica da Nova Infra-Estrutura de Teleinformática a nível mundial e no Brasil. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto de Economia Industrial. Rio de Janeiro: 1992.
- ODIORNE, George. Administração por Objetivos. Trad., Rio de Janeiro, Editora Record, 1979.
- OHMAE, Kenichi. Além das Fronteiras Nacionais: as empresas no século XXI: o Japão e o Mundo. Trad., São Paulo, Arteciência, 1988.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de . O Executivo Estadista: uma abordagem evolutiva para o executivo estrategista e empreendedor. São Paulo: Atlas, 1991.
- ORIZAOLA, Enrique Manuel Ambrosio. La Cultura Como Base de La Estrategia Empresarial. Alta Dirección. Año XXVII, nº 158, jul./ago., 1991, p.295-306.
- PERLMUTTER, Howard. On The Rocky Road to the First Global Civilization. Human Relations. v. 44, nº 9, sep. 1991, p.897-920.
- PETERS, Tom. Prosperando no Caos. Trad. São Paulo: Ed. Harbra Ltda., 1989.
- PETERS, Tom & AUSTIN, Nancy. Excelência Acima de Tudo: a busca da excelência através da liderança. Trad. Rio de Janeiro: Record, 1985.
- PHILLIPS, Bernard S. Pesquisa Social: estratégia e táticas. Trad. Rio de Janeiro: Agir, 1974.
- PINCHOT III, Gifford. Intrapreneuring: Por que você não precisa deixar a empresa para tomar-se um

- empreendedor. Trad. São Paulo: Harbra, 1989.
- PORTER, Michael. Corporate Strategy: The State of Strategic Thinking. The Economist, London, v. 303, nº 7.499, p.21-28, may 23, 1987.
- PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Trad. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Trad. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, Michael E. A Vantagem Competitiva das Nações. Trad. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- QUANDT DE OLIVEIRA, Euclides. Renascem as Telecomunicações. v.1. São José dos Pinhais, PR: Editel Gráfica e Editora, 1992.
- RAMOS, Jose Manuel Martí. Cambio de Cultura en una Organización Compleja: El grupo de Empresas del INI (1983-1988). Alta Dirección. Año XXV, nº 143, ene./feb. 1989, p.9-16.
- Revista Exame, Ano 25, nº 13, 23/Junho/1993, p.34-35.
- RIES, Al & TROUT, Jack. Marketing de Guerra. Trad. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- RIES, Al & TROUT, Jack. Marketing de Guerra II: a ação. Trad. São Paulo: McGraw-Hill: Madia e Associados, 1989.
- RODGERS, William N.; BABCOCK, Richard D. & EFENDIOGLU, Alev M. The Art of Strategic Planning. Sam Advanced Management Journal, North Dartmouth, v. 53, nº 4, p.26-31, aut. 1988.
- RODRIGUES, Suzana Braga. O Chefinho, o Telefone e o "Bode": Autoritarismo e Mudança Cultural no Setor de Telecomunicações. 1991. Tese UFMG.
- RODRIGUES, Paulo Henrique. A Campanha "Antiestatização" e o Desempenho das Principais Empresas Estatais (1965-85). Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: 24(1): 44-73, nov. 1989/jan. 1990.
- SARAVIA, Enrique. O Sistema Empresarial Público no Brasil: Gênese e Tendências Atuais. Brasília: IPEA-CEPAL, 1988.
- SARAVIA, Enrique. O fim do Monopólio nas Telecomunicações. Jornal do Comércio. 30/set/1991, p.20.
- SCHEIN, Edgard H. Organizational Culture and Leadership. In: Fleury, Maria Tereza Leme & FISCHER, Rosa Maria (coord). Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo, Atlas, 1990.
- SCHWARTZ, Howard & DAVIS, Stanley M. Matching Corporate Culture and Business Strategy. Organizational Dynamics. Summer, 1981. p.30-48.
- SOUZA, Edela Lanzer P. Considerações em tomo de DO e Cultura Organizacional. Revista de Administração, v. 16, nº 3, jul./set. 1981, p.8-15.
- STEINER, George A. Strategic Planning. What Every Manager Must Know. New York: The Free Press, 1979
- STEINER, George & MINER, John. Política e Estratégia Administrativa. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

- TAVARES, Mauro Calixta. Planejamento Estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Editora Harbra, 1991.
- TELEBRÁS. Sistema de Planejamento Empresarial Integrado - Plano de Códigos - Emissão Fev./93.
- TELEBRÁS. Sistema TELEBRÁS. 1991.
- TELEBRÁS. Proposta de um Contrato de Gestão União-TELEBRÁS - Minuta - Brasília: 1993.
- TELEBRÁS. Funções Empresariais/Recursos Tecnológicos. Brasília: 1993.
- TELEMIG. Plano Estratégico - 5ª ed. Belo Horizonte: 1993.
- TREGOE, Benjamin B. & ZIMMERMAN, John W. A Estratégia da Alta Gerência: o que é e como fazê-la funcionar. Trad. Rio de Janeiro. Zahar Editores, 1982.
- VASCONCELLOS FILHO, Paulo & FERNANDES, Marcos Antônio da Cunha. Planejamento Estratégico: Vantagens e Limitações. In: VASCONCELLOS FILHO, Paulo; FERNANDES, Marco Antônio da Cunha & DIAS, José Maria A. M. (orgs.). Planejamento Empresarial: teoria e prática. Textos selecionados. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.
- VENÂNCIO FILHO, Alberto. A Intervenção do Estado no Domínio Econômico. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1968.
- VISÃO. Quem é Quem na Economia Brasileira. Ago. 1986. p.418-9.
- WATERMAN Jr., Robert H. O Fator Renovação. Como os Melhores Conquistam e Mantêm a Vantagem Competitiva. Trad., São Paulo, Ed. Harbra Ltda., 1989.
- WRAPP, H. Edward. Good Managers Don't Make Policy Decisions. Harvard Business Review, Boston, v. 62, nº 4, p.8-21, jul./aug., 1984.
- WAHRLICH, Beatriz. Controle Político das Empresas Estatais Federais no Brasil: uma contribuição ao seu estudo. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: 14(2): 5-37, abr./jun. 1980.
- XAVIER, Odiva Silva. A Cultura de Organizações de Pesquisa: percepção e aspiração. Revista de Administração, v.22, nº 2, abr./jun. 1987, p.4-16.

ANEXOS

ANEXO - I

PROJETO DE PESQUISA
- PESQUISA I -
PERFIL DO CONCEITO DE ESTRATÉGIA E DO PROCESSO
DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Este questionário contém afirmativas voltadas para o Planejamento Estratégico das organizações comprometidas com a garantia da permanência no mercado independente do grau de turbulência do ambiente empresarial.

Analise cada afirmativa e verifique como se posiciona a TELEMIG, de acordo com a escala:

- 1 - *Discordo Totalmente*
 2 - *Discordo em Parte*
 3 - *Não Tenho Certeza*
 4 - *Concordo em Parte*
 5 - *Concordo Totalmente*

PERFIL DO CONCEITO DE ESTRATÉGIA	ESCALA
1- As decisões da diretoria estão coerentes e integradas com o plano estratégico.	<input type="checkbox"/>
2- A alta direção está comprometida com a implementação da estratégia empresarial.	<input type="checkbox"/>
3- As estratégias empresariais são expressas em termos de objetivos de longo prazo.	<input type="checkbox"/>
4- O programa de investimentos é expresso em termos de priorização na alocação de recursos.	<input type="checkbox"/>
5- As várias áreas da empresa têm conhecimento da carteira de produtos e serviços.	<input type="checkbox"/>
6- As várias áreas da empresa reconhecem as oportunidades de negócios em que poderiam entrar.	<input type="checkbox"/>
7- A empresa conhece seus concorrentes.	<input type="checkbox"/>
8- A empresa se antecipa aos movimentos dos concorrentes.	<input type="checkbox"/>
9- A empresa tem capacidade de adaptar dinamicamente suas estratégias às mudanças do ambiente.	<input type="checkbox"/>
10- A empresa reconhece suas forças e fraquezas.	<input type="checkbox"/>
11- A empresa busca alcançar vantagens competitivas em cada uma das suas linhas de atuação.	<input type="checkbox"/>
PERFIL DO PROCESSO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	ESCALA
12- O grau de detalhamento do plano estratégico é adequado ao cumprimento das atividades da empresa.	<input type="checkbox"/>
13- O método de planejamento mais empregado envolve a utilização de dados e tendências projetadas.	<input type="checkbox"/>
14- O enfoque do planejamento está voltado para a intenção e o raciocínio estratégico de todos os membros da empresa.	<input type="checkbox"/>

AÇÕES DO PASSADO VERSUS PLANEJAMENTO PARA FRENTE**ESCALA**

38- As oportunidades e ameaças do ambiente de atuação são contempladas através da estratégia.

39- A empresa influi no seu ambiente de atuação.

IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJADO**ESCALA**

40- Os critérios de desempenho tendem a salientar indicadores marcantes do plano estratégico.

41- Os objetivos e metas são checados frequentemente, através de indicadores.

42- A empresa produz relatórios especiais para acompanhamento dos planos de ação.

43- A estrutura organizacional está montada para dar sustentação à implementação da estratégia empresarial.

44- Os relatórios de acompanhamento são essencialmente qualitativos (ênfase na análise); às vezes abordam aspectos quantitativos (numéricos).

45- Os relatórios de acompanhamento não tendem a ser uma rotina, cumprindo solicitações de órgãos superiores e da holding.

46- O propósito básico do acompanhamento é a organização de informações para interferir nas decisões e ações corretivas.

47- As ações de acompanhamento estão concentradas ao nível de cada indivíduo.

48- O acompanhamento das ações é feito também através de reuniões periódicas, em diferentes níveis hierárquicos.

49- Os indicadores de desempenho empresarial refletem a real necessidade de acompanhamento da empresa.

50- Os indicadores que a empresa acompanha é resultado de uma definição interna.

51- Há processo formal de acompanhamento do plano estratégico da empresa, através de cada área funcional.

52- Comente, neste espaço, o que você considera relevante e não abordado nesta pesquisa.

PERFIL DO PROFISSIONAL DE PLANEJAMENTO

Departamento:

Área Específica de Atividade:

Cargo/Função:

Idade:

Sexo:

Tempo de Trabalho no Departamento:

Formação Acadêmica:

(favor especificar o curso)

53- Como você conceituaria planejamento?

54- Quais os instrumentos e técnicas de planejamento adotados em sua atividade?

**55- Você considera os seus conhecimentos úteis e suficientes para a atividade que desempenha?
Se não, o que poderia ser feito?**

A SUA RESPOSTA É MUITO IMPORTANTE

Encaminhe o questionário respondido para Maria Lúcia - PRP-1, 11º andar.

ANEXO - II

**PROJETO DE PESQUISA
PERFIL DOS MODELOS DE GESTÃO DAS EMPRESAS ESTATAIS DO
SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES**

Empresa: _____

Nome do Respondente: _____

Cargo/Função: _____

Idade: _____ Sexo: _____

Tempo de Trabalho na Empresa: _____

Faturamento em 1992: _____

Nº de Empregados: _____

Nº de Terminais Instalados: _____

Terminais Contratados: _____

MODELOS DE GESTÃO

1. Indique, entre os modelos de gestão relacionados, aquele que melhor representa a gestão da sua empresa:

() Planejamento Financeiro e Orçamentário

() Administração por Objetivos

() Planejamento a Longo Prazo

() Planejamento Estratégico

() Administração Estratégica

() Gestão pela Qualidade

() Pensamento Estratégico

() Outros: _____

2. Em que nível da estrutura organizacional estão concentradas as ações de planejamento da sua empresa.

() Diretoria

() Departamento/Região

() Divisão

() Seção/Distrito

3. Quais os instrumentos de planejamento utilizados pela sua empresa:

- Cenários
 - Delphos
 - Portfólio de Produtos
 - Curva de Experiência
 - Análise da Indústria
 - Análise Ambiental
 - Unidades Estratégicas de Negócio
 - Matriz de Crescimento e de Participação no Mercado
 - Orçamentos Anuais
 - Projeção de Tendências Históricas
 - Outros:
-

4. Caso se constate, na sua empresa, um hiato entre planejamento e implementação, aponte o motivo provável:

- Falta do instrumento política de telecomunicações
 - O plano torna-se documento e não tem importância sobre a ação
 - O planejamento está dissociado do processo decisório
 - Falta de participação na elaboração de planos, prejudicando o comprometimento
 - Descontinuidade Administrativa
 - Descontinuidade Tecnológica
 - Outros:
-

5. A dimensão do planejamento foi implantada na empresa em que época, sob que condições?
Por que planejar hoje?

Favor encaminhar, em anexo, um relatório de desempenho empresarial atualizado e o plano estratégico ou de longo prazo da empresa, caso os tenha.

A SUA RESPOSTA É MUITO IMPORTANTE

Encaminhe seu questionário respondido para o seguinte endereço:
Av. Afonso Pena, 4001 - 11º andar - TELEMIG
Deptº. de Planejamento e Coordenação Empresarial
Maria Lúcia Valadares e Silva

ANEXO - III

ANEXO III**Relação dos Órgãos Pesquisados e número de empregados total**

Órgãos	Sigla	Nº de Emp.
Divisão de Recursos Humanos Regional Sul	HRS-1	1
Departamento de Saúde e Segurança no Trabalho	HST	9
Departamento de Desenvolvimento Operacional	ODO	26
Região de Operação Metropolitana Norte	OMN	44
Região de Operação Metropolitana Sul	OMS	35
Região de Operação Leste	ORL	29
Região de Operação Norte	ORN	17
Região de Operação Oeste	ORO	23
Região de Operação Triângulo	ORT	13
Região de Operação Sul	ORS	32
Região de Operação Sudeste	ORE	34
Divisão de Desenvolvimento Técnico	TDT-1	1
Departamento de Engenharia de Equipamentos	TEQ	28
Departamento de Planejamento Técnico	TPL	75
Departamento de Engenharia de Rede Externa	TRD	28
Divisão de Sistemas de Informações e de Engenharia	TSI-1	3
Departamento de Serviços Administrativos	AAD	16
Departamento de Informática	ADI	17
Departamento de Suprimentos	ASU	17
Departamento de Auditoria	CAA	16
Departamento de Contabilidade	FCG	10
Departamento de Faturamento e Arrecadação	FFA	10
Departamento de Economia e Finanças	FFE	47
Divisão de Sistemas	FSI-1	3
Departamento de Administração de Recursos Humanos	HAR	11
Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Relações de Trabalho	HDR	15
Divisão de Recursos Humanos Regional Sudeste	HRE-1	3
Seção de Recursos Humanos Regional Leste	HRL	1
Seção de Recursos Humanos Regional Norte	HRN	1
Seção de Recursos Humanos Regional Oeste	HRO	1
Assessoria de Comunicação Social	PRC	1
Departamento Jurídico	PRJ	1
Departamento de Planejamento e Coordenação Empresarial	PRP	18
Presidência	PR	1

Órgãos	Sigla	Nº de Emp.
Diretoria Administrativa	DA	1
Diretoria de Operação	DO	1
Diretoria de Recursos Humanos	DH	1
Diretoria Técnica	DT	1
TOTAL GERAL		591
TOTAL FORMULÁRIOS RESPONDIDOS		157
% RESPOSTAS		26,6%

ANEXO - IV

PERFIL DO CONCEITO DE ESTRATEGIA E PLANEJAMENTO
 SETEMBRO/OUTUBRO DE 1993

1) - DECISÕES DA DIRETORIA ESTÃO INTEGRADAS AO PLANO ESTRATÉGICO

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	10	6.37	6.37
2	- DISCORDO EM PARTE	39	24.84	24.84
3	- NÃO TENHO CERTEZA	20	12.74	12.74
4	- CONCORDO EM PARTE	76	48.41	48.41
5	- CONCORDO TOTALMENTE	12	7.64	7.64
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	157

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Não responderam: 0

2) - ALTA DIREÇÃO ESTÁ COMPROMETIDA COM IMPLEMENT. ESTRAT. EMPR.

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	13	8.28	8.28
2	- DISCORDO EM PARTE	28	17.83	17.83
3	- NÃO TENHO CERTEZA	26	16.56	16.56
4	- CONCORDO EM PARTE	75	47.77	47.77
5	- CONCORDO TOTALMENTE	15	9.55	9.55
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	157

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Não responderam: 0

PERFIL DO CONCEITO DE ESTRATEGIA E PLANEJ
SETEMBRO/OUTUBRO DE 1993

3) - ESTRATEGIAS EMPRESARIAIS SAO EXPRESSAS POR OBJETIVOS LP

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	14	8.92	8.92
2	- DISCORDO EM PARTE	32	20.38	20.38
3	- NAO TENHO CERTEZA	14	8.92	8.92
4	- CONCORDO EM PARTE	68	43.31	43.31
5	- CONCORDO TOTALMENTE	29	18.47	18.47
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	157

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 0

4) - PROGRAMA DE INVESTIMENTOS E EXPRESSO POR PRIOR. ALOC. REC.

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	18	11.46	11.46
2	- DISCORDO EM PARTE	39	24.84	24.84
3	- NAO TENHO CERTEZA	18	11.46	11.46
4	- CONCORDO EM PARTE	61	38.85	38.85
5	- CONCORDO TOTALMENTE	21	13.38	13.38
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	157

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 0

PERFIL DO CONCEITO DE ESTRATEGIA E PLANEJAMENTO
 SETEMBRO/OUTUBRO DE 1993

5) - AS VARIAS AREAS TEM CONHECIMENTO DA CARTEIRA DE PROD/SERV.

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	73	46.50	46.50
2	- DISCORDO EM PARTE	41	26.11	26.11
3	- NAO TENHO CERTEZA	17	10.83	10.83
4	- CONCORDO EM PARTE	24	15.29	15.29
5	- CONCORDO TOTALMENTE	2	1.27	1.27
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	157

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 0

6) - AS VARIAS AREAS RECONHECEM OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	57	36.31	36.31
2	- DISCORDO EM PARTE	49	31.21	31.21
3	- NAO TENHO CERTEZA	23	14.65	14.65
4	- CONCORDO EM PARTE	23	14.65	14.65
5	- CONCORDO TOTALMENTE	5	3.18	3.18
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	157

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 0

PERFIL DO CONCEITO DE ESTRATEGIA E PLANEJAMENTO
 SETEMBRO/OUTUBRO DE 1993

7) - A EMPRESA CONHECE SEUS CONCORRENTES

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	29	18.47	18.47
2	- DISCORDO EM PARTE	43	27.39	27.39
3	- NAO TENHO CERTEZA	15	9.55	9.55
4	- CONCORDO EM PARTE	52	33.12	33.12
5	- CONCORDO TOTALMENTE	18	11.46	11.46
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	157

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 0

8) - A EMPRESA SE ANTECIPA AOS MOVIMENTOS DOS CONCORRENTES

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	70	44.59	44.59
2	- DISCORDO EM PARTE	45	28.66	28.66
3	- NAO TENHO CERTEZA	10	6.37	6.37
4	- CONCORDO EM PARTE	26	16.56	16.56
5	- CONCORDO TOTALMENTE	6	3.82	3.82
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	157

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 0

PERFIL DO CONCEITO DE ESTRATEGIA E PLANEJAMENTO
 SETEMBRO/OUTUBRO DE 1993

9) - EMPRESA E CAPAZ DE ADAPTAR SUAS ESTRAT. AS MUDANÇAS AMBIENTAIS

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	41	26.11	26.11
2	- DISCORDO EM PARTE	43	27.39	27.39
3	- NAO TENHO CERTEZA	14	8.92	8.92
4	- CONCORDO EM PARTE	41	26.11	26.11
5	- CONCORDO TOTALMENTE	18	11.46	11.46
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	157

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 0

10) - A EMPRESA RECONHECE SUAS FORÇAS E FRAQUEZAS

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	5	3.18	3.18
2	- DISCORDO EM PARTE	25	15.92	15.92
3	- NAO TENHO CERTEZA	27	17.20	17.20
4	- CONCORDO EM PARTE	77	49.04	49.04
5	- CONCORDO TOTALMENTE	23	14.65	14.65
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	157

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 0

PERFIL DO CONCEITO DE ESTRATEGIA E PLANEJAMENTO
 SETEMBRO/OUTUBRO DE 1993

11) - A EMPRESA BUSCA ALCANÇAR VANTAGENS COMPETITIVAS

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	37	23.57	23.57
2	- DISCORDO EM PARTE	48	30.57	30.57
3	- NAO TENHO CERTEZA	21	13.38	13.38
4	- CONCORDO EM PARTE	44	28.03	28.03
5	- CONCORDO TOTALMENTE	7	4.46	4.46
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	157

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 0

12) - O GRAU DE DETALHAMENTO DO PLANO ESTRATEGICO E ADEQUADO

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	13	8.28	8.28
2	- DISCORDO EM PARTE	34	21.66	21.66
3	- NAO TENHO CERTEZA	37	23.57	23.57
4	- CONCORDO EM PARTE	48	30.57	30.57
5	- CONCORDO TOTALMENTE	25	15.92	15.92
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	157

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 0

PERFIL DO CONCEITO DE ESTRATEGIA E PLANEJ.
 SETEMBRO/OUTUBRO DE 1993

13) - O METODO DE PLANEJAM. ENVOLVE UTIL. DADOS E TENDENC. PROJET.

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	7	4.46	4.46
2	- DISCORDO EM PARTE	21	13.38	13.38
3	- NAO TENHO CERTEZA	38	24.20	24.20
4	- CONCORDO EM PARTE	62	39.49	39.49
5	- CONCORDO TOTALMENTE	29	18.47	18.47
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	157

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 0

14) - O ENFOQUE DE PLANEJ. ESTA VOLTADO PARA RACIOCINIO ESTRATEG.

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	37	23.57	23.57
2	- DISCORDO EM PARTE	46	29.30	29.30
3	- NAO TENHO CERTEZA	31	19.75	19.75
4	- CONCORDO EM PARTE	34	21.66	21.66
5	- CONCORDO TOTALMENTE	9	5.73	5.73
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	157

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 0

PERFIL DO CONCEITO DE ESTRATEGIA E PLANEJ.
 SETEMBRO/OUTUBRO DE 1993

15) - TECNICAS UTILIZADAS: CENARIOS, DELPHOS, PROSPECCOES TECNOL.

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	6	3.82	3.85
2	- DISCORDO EM PARTE	15	9.55	9.62
3	- NAO TENHO CERTEZA	53	33.76	33.97
4	- CONCORDO EM PARTE	61	38.85	39.10
5	- CONCORDO TOTALMENTE	21	13.38	13.46
	Naõ responderam	1	0.64	0.00
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	156

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Naõ responderam: 1

16) - AS INICIATIVAS DE PLANEJ. ESTRAT. ESTAO DISPERSAS NA EMPRE.

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	15	9.55	9.55
2	- DISCORDO EM PARTE	38	24.20	24.20
3	- NAO TENHO CERTEZA	16	10.19	10.19
4	- CONCORDO EM PARTE	59	37.58	37.58
5	- CONCORDO TOTALMENTE	29	18.47	18.47
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	157

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Naõ responderam: 0

PERFIL DO CONCEITO DE ESTRATEGIA E PLANEJAMENTO
 SETEMBRO/OUTUBRO DE 1993

17) - A PREPARACAO DO PLANO E MENOS IMPORTANTE DO QUE AS ACOES

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	28	17.83	17.95
2	- DISCORDO EM PARTE	30	19.11	19.23
3	- NAO TENHO CERTEZA	37	23.57	23.72
4	- CONCORDO EM PARTE	41	26.11	26.28
5	- CONCORDO TOTALMENTE	20	12.74	12.82
	Nao responderam	1	0.64	0.00
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	156

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 1

18) - ESTRATEGIA E ABERTA E AMPLAMENTE COMUNICADA A EMPRESA

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	53	33.76	33.76
2	- DISCORDO EM PARTE	38	24.20	24.20
3	- NAO TENHO CERTEZA	12	7.64	7.64
4	- CONCORDO EM PARTE	42	26.75	26.75
5	- CONCORDO TOTALMENTE	12	7.64	7.64
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	157

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 0

PERFIL DO CONCEITO DE ESTRATEGIA E PLANEJAMENTO
 SETEMBRO/OUTUBRO DE 1993

19) - ESTRATEGIA E ABERTA E COMUNICADA EXTERNAMENTE AOS AGENTES ECONOMICOS

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	72	45.86	46.15
2	- DISCORDO EM PARTE	28	17.83	17.95
3	- NAO TENHO CERTEZA	50	31.85	32.05
4	- CONCORDO EM PARTE	6	3.82	3.85
5	- CONCORDO TOTALMENTE	0	0.00	0.00
	Nao responderam	1	0.64	0.00
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	156

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 1

20) - O PROCESSO ESTRATEGICO E RESULTADO DE MUITA NEGOCIACAO

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	55	35.03	35.03
2	- DISCORDO EM PARTE	38	24.20	24.20
3	- NAO TENHO CERTEZA	14	8.92	8.92
4	- CONCORDO EM PARTE	40	25.48	25.48
5	- CONCORDO TOTALMENTE	10	6.37	6.37
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	157

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 0

PERFIL DO CONCEITO DE ESTRATEGIA E PLANEJAMENTO
 SETEMBRO/OUTUBRO DE 1993

21) - ESTRATEGIA E GERADA ATRAVES DE PROCESSO PARTICIPACAO AMPLO

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	61	38.85	38.85
2	- DISCORDO EM PARTE	35	22.29	22.29
3	- NAO TENHO CERTEZA	13	8.28	8.28
4	- CONCORDO EM PARTE	40	25.48	25.48
5	- CONCORDO TOTALMENTE	8	5.10	5.10

TOTAL DE RESPOSTAS BASE 157 100.00 100.00
 157 157

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 0

22) - O PROCESSO E ADMINISTRADO PARA CONSTRUIR CONSENSO NAS ACOES

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	39	24.84	25.00
2	- DISCORDO EM PARTE	40	25.48	25.64
3	- NAO TENHO CERTEZA	19	12.10	12.18
4	- CONCORDO EM PARTE	46	29.30	29.49
5	- CONCORDO TOTALMENTE	12	7.64	7.69
	Nao responderam	1	0.64	0.00

TOTAL DE RESPOSTAS BASE 157 100.00 100.00
 157 157 156

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 1

PERFIL DO CONCEITO DE ESTRATEGIA E PLANEJAMENTO
 SETEMBRO/OUTUBRO DE 1993

23) - O INSTRUMENTO DA ESTRATEGIA (POLITICA) ESTA CLARAMENTE DEFINIDO

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	32	20.38	20.51
2	- DISCORDO EM PARTE	44	28.03	28.21
3	- NAO TENHO CERTEZA	18	11.46	11.54
4	- CONCORDO EM PARTE	48	30.57	30.77
5	- CONCORDO TOTALMENTE	14	8.92	8.97
	Nao responderam	1	0.64	0.00
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	156

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 1

24) - EXISTE UM PLANO CONTINUO NO TEMPO ORIENTANDO ACOES DE LP

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	38	24.20	24.36
2	- DISCORDO EM PARTE	41	26.11	26.28
3	- NAO TENHO CERTEZA	15	9.55	9.62
4	- CONCORDO EM PARTE	53	33.76	33.97
5	- CONCORDO TOTALMENTE	9	5.73	5.77
	Nao responderam	1	0.64	0.00
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	156

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 1

PERFIL DO CONCEITO DE ESTRATEGIA E PLANES
 SETEMBRO/OUTUBRO DE 1993

25) - O PLANO E REVISTO E PREPARADO ANUALMENTE

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	15	9.55	9.55
2	- DISCORDO EM PARTE	25	15.92	15.92
3	- NAO TENHO CERTEZA	21	13.38	13.38
4	- CONCORDO EM PARTE	49	31.21	31.21
5	- CONCORDO TOTALMENTE	47	29.94	29.94
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	157

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 0

26) - O PLANO COBRE TODAS AS ATIVIDADES DA EMPRESA

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	20	12.74	12.74
2	- DISCORDO EM PARTE	36	22.93	22.93
3	- NAO TENHO CERTEZA	22	14.01	14.01
4	- CONCORDO EM PARTE	55	35.03	35.03
5	- CONCORDO TOTALMENTE	24	15.29	15.29
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	157

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 0

PERFIL DO CONCEITO DE ESTRATEGIA E PLANES
 SETEMBRO/OUTUBRO DE 1993

27) - AS DECISOES TOMADAS ESTAO BASEADAS NO PLANO ESTRATEGICO

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	31	19.75	19.87
2	- DISCORDO EM PARTE	47	29.94	30.13
3	- NAO TENHO CERTEZA	29	18.47	18.59
4	- CONCORDO EM PARTE	44	28.03	28.21
5	- CONCORDO TOTALMENTE	5	3.18	3.21
	Nao responderam	1	0.64	0.00
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	156

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 1

28) - O PLANO E PREPARADO A PARTIR DE REUNIOES COM TODAS AS AREAS

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	49	31.21	31.21
2	- DISCORDO EM PARTE	27	17.20	17.20
3	- NAO TENHO CERTEZA	26	16.56	16.56
4	- CONCORDO EM PARTE	41	26.11	26.11
5	- CONCORDO TOTALMENTE	14	8.92	8.92
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	157

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 0

PERFIL DO CONCEITO DE ESTRATEGIA E PLANEJAMENTO
 SETEMBRO/OUTUBRO DE 1993

29) - O PLANO REFLETE A POSTURA DE CADA DIRETOR NA GERENCIA

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	17	10.83	10.83
2	- DISCORDO EM PARTE	31	19.75	19.75
3	- NAO TENHO CERTEZA	47	29.94	29.94
4	- CONCORDO EM PARTE	41	26.11	26.11
5	- CONCORDO TOTALMENTE	21	13.38	13.38
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	157

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 0

30) - DOM'S SAO DESENVOLVIDAS A PARTIR DO PLANO ESTRATEGICO

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	10	6.37	6.37
2	- DISCORDO EM PARTE	34	21.66	21.66
3	- NAO TENHO CERTEZA	27	17.20	17.20
4	- CONCORDO EM PARTE	67	42.68	42.68
5	- CONCORDO TOTALMENTE	19	12.10	12.10
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	157

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 0

PERFIL DO CONCEITO DE ESTRATEGIA E PLANOS
 SETEMBRO/OUTUBRO DE 1993

31) - EXISTE INTEGRACAO DAS ATIVIDADES SENDO OS PLANOS NEGOCIADOS

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	32	20.38	20.51
2	- DISCORDO EM PARTE	45	28.66	28.85
3	- NAO TENHO CERTEZA	38	24.20	24.36
4	- CONCORDO EM PARTE	34	21.66	21.79
5	- CONCORDO TOTALMENTE	7	4.46	4.49
	Nao responderam	1	0.64	0.00
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	156

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 1

32) - ESTRATEGIA EMERGE DE MODELOS ACAO BASEADOS EM DADOS FUTUROS

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	12	7.64	7.64
2	- DISCORDO EM PARTE	31	19.75	19.75
3	- NAO TENHO CERTEZA	46	29.30	29.30
4	- CONCORDO EM PARTE	51	32.48	32.48
5	- CONCORDO TOTALMENTE	17	10.83	10.83
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	157

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 0

PERFIL DO CONCEITO DE ESTRATEGIA E PLANEJAMENTO
 SETEMBRO/OUTUBRO DE 1993

33) - ESTRATEGIA E VEICULO DE MUDANCA QUE ORIENTA NOVOS CURSOS

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A S		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	20	12.74	12.74
2	- DISCORDO EM PARTE	31	19.75	19.75
3	- NAO TENHO CERTEZA	19	12.10	12.10
4	- CONCORDO EM PARTE	48	30.57	30.57
5	- CONCORDO TOTALMENTE	39	24.84	24.84
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	157

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 0

34) - O SISTEMA DE INFORMACOES CONTEMPLA DADOS PROSPECTIVOS

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A S		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	15	9.55	9.62
2	- DISCORDO EM PARTE	34	21.66	21.79
3	- NAO TENHO CERTEZA	30	19.11	19.23
4	- CONCORDO EM PARTE	62	39.49	39.74
5	- CONCORDO TOTALMENTE	15	9.55	9.62
	Nao responderam	1	0.64	0.00
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	156

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 1

PERFIL DO CONCEITO DE ESTRATEGIA E PLANEJAMENTO
 SETEMBRO/OUTUBRO DE 1993

35) - O AMBIENTE DE ATUACAO E INVESTIGADO PERMANENETEMENTE

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	23	14.65	14.65
2	- DISCORDO EM PARTE	46	29.30	29.30
3	- NAO TENHO CERTEZA	36	22.93	22.93
4	- CONCORDO EM PARTE	37	23.57	23.57
5	- CONCORDO TOTALMENTE	15	9.55	9.55
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	157

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 0

36) - A EMPRESA SABE COMO ESTARA NO FUTURO

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	44	28.03	28.03
2	- DISCORDO EM PARTE	40	25.48	25.48
3	- NAO TENHO CERTEZA	26	16.56	16.56
4	- CONCORDO EM PARTE	41	26.11	26.11
5	- CONCORDO TOTALMENTE	6	3.82	3.82
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	157

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 0

PERFIL DO CONCEITO DE ESTRATEGIA E PLANEJAMENTO
 SETEMBRO/OUTUBRO DE 1993

37) - CONTEMPLA NO PLANO ESTRAT. MUDANCAS NA ESTRUTURA E GESTAO

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	50	31.85	31.85
2	- DISCORDO EM PARTE	49	31.21	31.21
3	- NAO TENHO CERTEZA	26	16.56	16.56
4	- CONCORDO EM PARTE	26	16.56	16.56
5	- CONCORDO TOTALMENTE	6	3.82	3.82
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	157

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 0

38) - AS OPORTUNIDADES E AMEACAS SAO CONTEMPLADAS ATRAVES DA EST.

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	15	9.55	9.55
2	- DISCORDO EM PARTE	40	25.48	25.48
3	- NAO TENHO CERTEZA	30	19.11	19.11
4	- CONCORDO EM PARTE	58	36.94	36.94
5	- CONCORDO TOTALMENTE	14	8.92	8.92
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	157

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 0

PERFIL DO CONCEITO DE ESTRATEGIA E PLANEJAMENTO
 SETEMBRO/OUTUBRO DE 1993

39) - A EMPRESA INFLUI NO SEU AMBIENTE DE ATUACAO

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	7	4.46	4.46
2	- DISCORDO EM PARTE	24	15.29	15.29
3	- NAO TENHO CERTEZA	12	7.64	7.64
4	- CONCORDO EM PARTE	78	49.68	49.68
5	- CONCORDO TOTALMENTE	36	22.93	22.93
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	157

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 0

40) - CITERIOS DE DESEMPENHO CONTEMPLAM INDICADORES DO PLANO EST.

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	14	8.92	9.21
2	- DISCORDO EM PARTE	33	21.02	21.71
3	- NAO TENHO CERTEZA	32	20.38	21.05
4	- CONCORDO EM PARTE	58	36.94	38.16
5	- CONCORDO TOTALMENTE	15	9.55	9.87
	Nao responderam	5	3.18	0.00
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	152

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 5

PERFIL DO CONCEITO DE ESTRATEGIA E PLANEJAMENTO
 SETEMBRO/OUTUBRO DE 1993

41) - OS OBJETIVOS E METAS SAO CHECADOS FREQUENTEMENTE

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	16	10.19	10.19
2	- DISCORDO EM PARTE	31	19.75	19.75
3	- NAO TENHO CERTEZA	19	12.10	12.10
4	- CONCORDO EM PARTE	65	41.40	41.40
5	- CONCORDO TOTALMENTE	26	16.56	16.56
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	157

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 0

42) - A EMPRESA PRODUZ RELATORIOS PARA ACOMPANHAMENTO DOS PLANOS

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	19	12.10	12.18
2	- DISCORDO EM PARTE	46	29.30	29.49
3	- NAO TENHO CERTEZA	30	19.11	19.23
4	- CONCORDO EM PARTE	45	28.66	28.85
5	- CONCORDO TOTALMENTE	16	10.19	10.26
	Nao responderam	1	0.64	0.00
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	156

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 1

PERFIL DO CONCEITO DE ESTRATEGIA E PLANEJAMENTO
 SETEMBRO/OUTUBRO DE 1993

43) - A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SUSTENTACAO A IMPLEMENTACAO

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	39	24.84	25.00
2	- DISCORDO EM PARTE	45	28.66	28.85
3	- NAO TENHO CERTEZA	26	16.56	16.67
4	- CONCORDO EM PARTE	39	24.84	25.00
5	- CONCORDO TOTALMENTE	7	4.46	4.49
	Nao responderam	1	0.64	0.00
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	156

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 1

44) - OS RELATORIOS DE ACOMPANHAMENTO SAO ESSENCIAL. QUALITATIVOS

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	36	22.93	22.93
2	- DISCORDO EM PARTE	41	26.11	26.11
3	- NAO TENHO CERTEZA	33	21.02	21.02
4	- CONCORDO EM PARTE	36	22.93	22.93
5	- CONCORDO TOTALMENTE	11	7.01	7.01
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	157

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 0

PERFIL DO CONCEITO DE ESTRATEGIA E PLANEJAMENTO
 SETEMBRO/OUTUBRO DE 1993

45) - OS RELATORIOS NAO TENDEM A SER UMA ROTINA

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	30	19.11	19.11
2	- DISCORDO EM PARTE	41	26.11	26.11
3	- NAO TENHO CERTEZA	25	15.92	15.92
4	- CONCORDO EM PARTE	39	24.84	24.84
5	- CONCORDO TOTALMENTE	22	14.01	14.01
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	157

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 0

46) - O PROPOSITO DO ACOMPANHAMENTO E ORGANIZACAO DE INFORMACOES

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	11	7.01	7.05
2	- DISCORDO EM PARTE	34	21.66	21.79
3	- NAO TENHO CERTEZA	18	11.46	11.54
4	- CONCORDO EM PARTE	55	35.03	35.26
5	- CONCORDO TOTALMENTE	38	24.20	24.36
	Nao responderam	1	0.64	0.00
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	156

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 1

PERFIL DO CONCEITO DE ESTRATEGIA E PLANEJAMENTO
 SETEMBRO/OUTUBRO DE 1993

47) - AS ACOES DE ACOMPANHAMENTO ESTAO CONCENTRADAS NO INDIVIDUO

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	44	28.03	28.21
2	- DISCORDO EM PARTE	39	24.84	25.00
3	- NAO TENHO CERTEZA	26	16.56	16.67
4	- CONCORDO EM PARTE	37	23.57	23.72
5	- CONCORDO TOTALMENTE	10	6.37	6.41
	Nao responderam	1	0.64	0.00
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	156

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 1

48) - O ACOMPANHAMENTO E FEITO ATRAVES DE REUNIOES PERIODICAS

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	29	18.47	18.59
2	- DISCORDO EM PARTE	41	26.11	26.28
3	- NAO TENHO CERTEZA	24	15.29	15.38
4	- CONCORDO EM PARTE	49	31.21	31.41
5	- CONCORDO TOTALMENTE	13	8.28	8.33
	Nao responderam	1	0.64	0.00
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	156

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 1

PERFIL DO CONCEITO DE ESTRATEGIA E PLANEJAMENTO
 SETEMBRO/OUTUBRO DE 1993

49) - OS INDICADORES DE DESEMPENHO REFLETEM A REAL NECESSIDADE

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	16	10.19	10.26
2	- DISCORDO EM PARTE	33	21.02	21.15
3	- NAO TENHO CERTEZA	22	14.01	14.10
4	- CONCORDO EM PARTE	57	36.31	36.54
5	- CONCORDO TOTALMENTE	28	17.83	17.95
	Nao responderam	1	0.64	0.00
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	156

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 1

50) - OS INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO SAO RESULTADO DE DEFINICAO INTERNA

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	30	19.11	19.23
2	- DISCORDO EM PARTE	33	21.02	21.15
3	- NAO TENHO CERTEZA	27	17.20	17.31
4	- CONCORDO EM PARTE	46	29.30	29.49
5	- CONCORDO TOTALMENTE	20	12.74	12.82
	Nao responderam	1	0.64	0.00
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	156

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 1

PERFIL DO CONCEITO DE ESTRATEGIA E PLANEJAMENTO
 SETEMBRO/OUTUBRO DE 1993

51) - HA PROCESSO FORMA DE ACOMPANHAMENTO DO PLANO ESTRATEGICO

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- DISCORDO TOTALMENTE	41	26.11	26.45
2	- DISCORDO EM PARTE	41	26.11	26.45
3	- NAO TENHO CERTEZA	42	26.75	27.10
4	- CONCORDO EM PARTE	25	15.92	16.13
5	- CONCORDO TOTALMENTE	6	3.82	3.87
	Nao responderam	2	1.27	0.00
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	155

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 2

52) - DEPARTAMENTO

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- AAD	5	3.18	3.33
2	- ADI	3	1.91	2.00
3	- ASU	1	0.64	0.67
4	- FCG	3	1.91	2.00
5	- FFA	0	0.00	0.00
6	- FFE	8	5.10	5.33
7	- HAR	6	3.82	4.00
8	- HDR	3	1.91	2.00
9	- HST	0	0.00	0.00
10	- ODO	7	4.46	4.67
11	- DMN	15	9.55	10.00
12	- OMS	15	9.55	10.00
13	- INT	33	21.02	22.00
14	- TEQ	10	6.37	6.67
15	- TPL	15	9.55	10.00
16	- TRD	8	5.10	5.33
17	- PRC	0	0.00	0.00
18	- PRP	14	8.92	9.33
19	- PRJ	1	0.64	0.67
20	- CAA	3	1.91	2.00
	Nao responderam	7	4.46	0.00
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	150

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 7

PERFIL DO CONCEITO DE ESTRATEGIA E PLANEJ.
 SETEMBRO/OUTUBRO DE 1993

55) - IDADE

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- 20 - 25 ANOS	0	0.00	0.00
2	- 26 - 30 ANOS	3	1.91	2.14
3	- 31 - 35 ANOS	15	9.55	10.71
4	- 36 - 40 ANOS	42	26.75	30.00
5	- 41 - 45 ANOS	59	37.58	42.14
6	- 46 - 50 ANOS	16	10.19	11.43
7	- ACIMA 50 ANOS	5	3.18	3.57
	Nao responderam	17	10.83	0.00
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	140

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 17

56) - SEXO

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- FEMININO	18	11.46	12.77
2	- MASCULINO	123	78.34	87.23
	Nao responderam	16	10.19	0.00
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	141

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 16

PERFIL DO CONCEITO DE ESTRATEGIA E PLANES
 SETEMBRO/OUTUBRO DE 1993

57) - TEMPO DE TRABALHO NO DEPARTAMENTO

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- MENOS 5 ANOS	36	22.93	26.67
2	- 5 - 10 ANOS	32	20.38	23.70
3	- 11 - 15 ANOS	30	19.11	22.22
4	- 16 - 20 ANOS	30	19.11	22.22
5	- 21 - 25 ANOS	7	4.46	5.19
6	- 26 - 30 ANOS	0	0.00	0.00
7	- ACIMA 30 ANOS	0	0.00	0.00
	Nao responderam	22	14.01	0.00
TOTAL DE RESPOSTAS		157	100.00	100.00
BASE			157	135

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 22

58) - FORMACAO ACADEMICA

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- ADMINISTRACAO DE EMPRESAS	52	33.12	37.14
2	- CIENCIAS ECONOMICAS	8	5.10	5.71
3	- CIENCIAS CONTABEIS	7	4.46	5.00
4	- ENGENHARIA CIVIL	3	1.91	2.14
5	- ENGENHARIA ELETRICA	39	24.84	27.86
6	- ENGENHARIA TELECOMUNICACOES	8	5.10	5.71
7	- ENGENHARIA	11	7.01	7.86
8	- DIREITO	4	2.55	2.86
9	- AUDITORIA	0	0.00	0.00
10	- ANALISTA DE SISTEMAS	3	1.91	2.14
11	- NIVEL MEDIO	11	7.01	7.86
12	- OUTROS	11	7.01	7.86
	Nao responderam	17	10.83	0.00
TOTAL DE RESPOSTAS		157		
BASE			157	140

Total de casos: 157 Saltadas: 0 Nao responderam: 17

PERFIL DO CONCEITO DE ESTRATEGIA E PLANEJAMENTO
 SETEMBRO/OUTUBRO DE 1993

59) - FORMACAO ACADEMICA - POS GRADUACAO

COD.	CATEGORIA	F R E Q U E N C I A		
		ABSOLUTA	RELATIVA	AJUSTADA
1	- ENGENHARIA ECONOMICA	4	2.55	17.39
2	- METODOS COMPUTACIONAIS	1	0.64	4.35
3	- ANALISTA DE SISTEMAS	8	5.10	34.78
4	- TELECOMUNICACOES	2	1.27	8.70
5	- ORGANIZACAO/ADMINISTRACAO	6	3.82	26.09
6	- FINANÇAS	2	1.27	8.70
7	- INFORMACAO	0	0.00	0.00
8	- TECNOLOGIA	0	0.00	0.00
9	- ENGENHARIA DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE	2	1.27	8.70
10	- MARKETING	2	1.27	8.70
11	- OUTROS	2	1.27	8.70
	Nao responderam	134	85.35	0.00
TOTAL DE RESPOSTAS		157		
BASE			157	23

Total de casos: 157

Saltadas: 0

Nao responderam: 134