FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

A CONTROLADORIA COMO UMA FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA: O CASO DA TELEMAR

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

MÁRCIO DE SOUZA CAMPOS

Rio de Janeiro 2002

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

TÍTULO

A CONTROLADORIA COMO UMA FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA:

O CASO DA TELEMAR

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR:

MÁRCIO DE SOUZA CAMPOS

E APROVADA EM 12 / 08 / 2002 .

Prof. JOSÉ ANTONIO PUPPIM DE OLIVEIRA – ORIENTADOR ACADÊMICO
Ph.D EM PLANEJAMENTO

Prof. ISTVAN KAROLY KASZNAR
Ph.D EM BUSSINESS ADMINISTRATION

Prof. JOSÉ CARLOS FRANCO DE ABREU FILHO
DOUTOR EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

RESUMO

O presente estudo tem por finalidade abordar o novo papel da Controladoria num ambiente de trabalho, onde é exigido o envolvimento de todos os setores da empresa na busca dos resultados estabelecidos pelo conselho de Administração.

A Controladoria como Ferramenta de Gestão Estratégica, teve como campo de aplicação a Telemar Norte Leste S/A – Telemar, empresa que surgiu com a privatização do sistema Estatal de Telecomunicações . A Telemar iniciou suas atividades cumprindo um rigoroso programa de metas de qualidade e de universalização exigido pela Agência de Telecomunicações – ANATEL.

As exigências dos acionistas da Telemar, em relação ao retorno do capital investido, estabelecem uma nova maneira de gerir a organização com a introdução de Programas de Melhorias de Resultados. Neste contexto são abordados, detalhadamente, o Programa de Metas estabelecido na Telemar Norte Leste S/A – TELEMAR; a escolha de uma ferramenta Gerencial: O EBITDA; a concepção de uma estratégia para o envolvimento dos empregados, o despertar das forças intrínsecas da organização; a divulgação periódica dos resultados do programa e a distribuição de bônus individual a todos empregados.

O desenvolvimento da pesquisa ampara-se numa metodologia que reúne os meios bibliográficos, documentais e de campo, com tratamento qualitativo de dados, na delimitação da categoria de estudo de caso.

ABSTRACT

The present study has the purpose to explain the role of the Controlling Interest in an office where it is demand for all the areas involved in the company looking forward to establish results by the Manager advice.

The Controlling Interest as a tool of strategic management has taken Telemar Norte Leste S/A as its application field – Telemar, a company which appeared with the privatization State System of Telecommunications. Telemar has started its activities doing a huge program on quality and universalization goals by the Telecommunications Agency – ANATEL.

Demands for the Telemar setters, relating to the refund of the capital spent establish a new way of producing an organization with the introduction of the Better Result Program. In this context have been discussed in details Goals Programs establishesd by Telemar Norte Leste S/A – TELEMAR; the manager tool option, of the EBITDA, the idea of a strategy for the employees involvement, the rise of the intrinsic strengths of the organization, the periodic news of the program results and the distribution of individual bonus for all the employees.

The development of the search is based in a methodology in which get together bibliography, document and camp means with quality data treatment in a delimeted of a study category case.

PREFÁCIO

"Eu sou entre aquilo que gostaria de ser e o que quiseram fazer de mim" (Poeta, Fernando Pessoa).

A vida profissional e os nossos ideais seguem caminhos distintos, sinuosos, que convergem e divergem motivados por situações, desejos, oportunidades e realizações. Existe uma linha de conduta, bem definida nas empresas, que é o aprimoramento contínuo do seu pessoal em função de suas necessidades de evolução, oportunidades de mercado, concorrência, desenvolvimento tecnológico e a busca permanente de resultados econômicos e financeiros, que proporcionam a continuidade da organização.

O crescimento pessoal pode dissociar-se dos ideais quando ele se dirige somente ao aprimoramento ensejado pela empresa em que trabalhamos.Existe um momento em que paramos para pensar e refletimos sobre os nossos projetos de vida. Nessa oportunidade, verificamos o quanto nos induziram a seguir outros caminhos e assim assumimos uma postura de retorno à trajetória do que gostaríamos de ser. Ao decidir pela realização do curso de Mestrado Executivo da Fundação Getulio Vargas, quis distanciar-me do que quiseram fazer de mim e aproximar-me daquilo que gostaria de ser!

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar ao Senhor, que transformou a minha vida, substanciando a fé que depositava n'Ele em obras.

Um agradecimento especial e afetuoso à minha família, pela compreensão, e sacrifício das noites e fins de semana dedicados ao mestrado. A minha querida esposa Júnia e aos meus três filhos: Helenise, Lúcio e Luísa, que me fizeram compreender a seqüência da vida.

À memória dos meus pais: Lúcio e Mary, tão prematuramente falecidos.

Ao meu orientador, Prof. Dr. José Antônio Puppim de Oliveira, um profundo agradecimento pelo aprendizado da investigação científica com rigor metodológico e pela atenção dedicada à minha dissertação com orientações profícuas e de correções assertivas. Expresso também a minha admiração pela grandeza do seu saber científico. Estendo esses agradecimentos aos outros integrantes da banca examinadora: Prof. Dr. Istvan Karoly Kasnar da EBAPE-FGU/RJ e o convidado Prof. Dr. José Carlos de Abreu Filho pela qualidade e pelo alto nível das questões abordadas durante a Defesa Oral da minha Dissertação.

Aos professores do Mestrado Executivo da FGV-RJ, o meu agradecimento pelos conhecimentos recebidos e o reconhecimento pelas competências profissionais compartilhadas.

Aos colegas do mestrado: " Quando iniciamos um curso o fazemos com a expectativa de adquirir novos conhecimentos e aprimorarmos profissionalmente, mas o que fica é a compreensão, o carinho, a admiração e amizade adquiridas".

Ao Ivan Ribeiro de Oliveira, um amigo, que me deu uma oportunidade de trabalho num momento em que eu mais necessitava, e graças a essa oportunidade pude fazer o mestrado.

Sou grato a Telemar, pelo trabalho e por ter participado ativamente de um Programa de Melhoria de Resultados, o qual virou O Tema da minha Dissertação de Mestrado. Estendo

esses agradecimentos aos funcionários da Telemar, em especial ao Carlos Alberto Alves, Marco Antônio de Paula Faria, Ruy Dias de Souza e Waleswska Sant'Anna Mori, pelo trabalho de equipe que tivemos para alcançar os resultados do Programa de Melhorias na Telemar, Filial Espírito Santo, os quais projetaram a excelência de desempenho do time da Filial no contexto de toda Telemar.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 1

1.2 O PROBLEMA 2

1.2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA 2

1.2.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA 6

1.2.3 OBJETIVOS: 6

1.2.4 HIPÓTESE 7

1.2.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO 7

1.2.6 ARGUMENTO 8

1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO 10

2. A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA PARA GESTÃO 12

2.1. GESTÃO ESTRATÉGICA 12

2.1.1. INOVAÇÕES 13

2.1.2. GESTÃO PARTICIPATIVA 14

2.2. ARQUITETURA ESTRATÉGICA 15

2.2.1. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 15

2.3. A CONTROLADORIA COMO UMA FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA 16

2.3.1. O PLANEJAMENTO E CONTROLE 17

2.3.2. ALAVANCAGEM DE RECURSOS 18

2.3.3. ASPECTOS COMPORTAMENTAIS DA GESTÃO DE CONTROLADORIA 19

3. GESTÃO ESTRATÉGICA EM TELECOMUNICAÇÕES 20

3.1. O INÍCIO DAS TELECOMUNICAÇÕES 20

3.1.1. O TELEFONE CHEGA AO BRASIL 20

3.1.2. A PRIMEIRA CONCESSÃO 21

3.2. A EVOLUÇÃO DAS TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL 22

3.2.1. MODIFICAÇÃO DO CONTRATO DE TARIFA PARA SERVIÇO MEDIDO 23

3.2.2. A CRIAÇÃO DA COMPANHIA TELEFÔNICA BRASILEIRA (CTB) 24

3.2.3. ESTATÍSTICA DE TELEFONES INSTALADOS NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO PELA CTB 24

3.3. AS TELECOMUNICAÇÕES NO ESPÍRITO SANTO. 25

3.3.1. QUANTIDADE DE TELEFONES INSTALADOS NO ESPÍRITO SANTO 26
3.4. A PRIVATIZAÇÃO DO SETOR NO BRASIL 27
3.5. A TECNOLOGIA PARA A NOVA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES 29
3.5.1. APRENDIZAGEM TECNOLÓGICA 29
3.5.2. TRAJETÓRIA DE ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS 31
3.6. GESTÃO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO NAS ORGANIZAÇÕES DE TELECOMUNICAÇÕES SEGUNDO OS NOVOS PADRÕES. 33
3.6.1. DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PADRÕES DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO NA TELEMAR 34
3.6.2. AS POSSIBILIDADES DA TELEMAR A PARTIR DOS NOVOS PADRÕES DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO 36
3.7. A ESTRATÉGIA DE RESULTADOS: O PAPEL DA CONTROLADORIA 37
4. UM PROGRAMA DE MELHORIA DE RESULTADOS NA TELEMAR NORTE LESTE S/A- O CASO TELEMAR 39
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA 39
4.2. O PROGRAMA PLACAR 2000 41
4.2.1. CRESCIMENTO DE RECEITA LÍQUIDA 42
4.2.2. CRESCIMENTO DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES 43
4.2.3. MARGEM DE EBITDA DA FILIAL E.S. 43
4.2.4. MARGEM DE EBITDA CORPORATIVO 44
4.2.5. METAS ANATEL 45
4.3. O PAGAMENTO DO BÔNUS 45
4.4. A CONCEPÇÃO DA ESTRATÉGIA 46
4.4.1. DIVULGAÇÃO DO PLACAR 2000 48
4.4.2. CRIAÇÃO DOS AGENTES EBITDA 49
4.4.3. ESTABELECIMENTO DE UM CRONOGRAMA DE REUNIÕES PARA AVALIAÇÃO DE RESULTADOS. 50
4.4.4. CRIAÇÃO DOS GRUPOS TEMÁTICOS 50
4.4.5. DIVULGAÇÃO PERIÓDICA DOS RESULTADOS 53
4.5. O IMPACTO DO PROGRAMA 53
4.6. RESULTADOS ALCANÇADOS 58

4.7. ESCOLHA DE UMA FERRAMENTA GERENCIAL: O EBITDA 62
4.8. UMA OUTRA FERRAMENTA: EVA 65
4.8.1. CÁLCULO DO EVA 66
4.8.2. O QUE MUDA DO EBITDA PARA O EVA 68
4.8.3. EVA X EBITDA 69
4.8.4. EVA COMO SISTEMA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS 70
4.8.5. BENEFÍCIOS DO EVA 71
4.8.6. ESTRATÉGIAS DE CRIAÇÃO DE VALOR 71
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 73
5.1. ELABORAÇÃO DE UM PROGRAMA DE METAS 74
5.2. A PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS 74
5.3. DIVULGAÇÃO PERIÓDICA DOS RESULTADOS 75
5.4. A CONJUNTURA ATUAL 76
5.5. A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA 77
5.6. RECOMENDAÇÕES 77
6. BIBLIOGRAFIA 81
7. ANEXOS 85

TABELAS

TABELA – 3.2.1 – ESTATÍSTICA DE TELEFONES NO BRASIL EM 1917 23

TABELA – 3.2.2 – ESTATÍSTICA DE TELEFONES DA CTB EM 1929 24

TABELA – 3.2.3 – ESTATÍSTICA DE TELEFONES NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO PELA CTB – DE 1939 A 1959 24

TABELA – 3.3 – QUANTIDADE DE TELEFONES INSTALADOS NO ESPÍRITO SANTO POR 100 HABITANTES 27

TABELA – 4.1 – PARTICIPAÇÃO % DOS ACIONISTAS DA TELEMAR 39

TABELA – 4.2 – METAS INDICADORAS 42

TABELA – 4.3 – TABELA PROGRESSIVA DE BÔNUS 46

TABELA – 4.5 – RESULTADOS DO PROGRAMA "RÁDIO DIGITAL" 55

TABELA – 4.6 – RESULTADOS AVANÇADOS POR ESTADO 59

TABELA – 4.6.1 – RESULTADO DA META CONDICIONAL 61

TABELA – 4.6.2 – RESULTADOS DAS METAS INDICADORAS 61

TABELA – 4.7 – DETERMINAÇÃO DO VALOR DO EBITDA NOS BALANÇOS DE 2000 E 1999 62

TABELA – 4.8.2 – TABELA COMPARATIVA DO EBITDA E DO EVA 68

GRÁFICOS

GRÁFICO – 3.5.1 – PROCESSO DE APRENDIZAGEM TECNOLÓGICA..... 31

GRÁFICO – 3.5.2 – TRAJETÓRIA DE ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS 31

GRÁFICO – 4.6.1 – DISTRIBUIÇÃO POR ESTADO DO EBITDA POR TERMINAL EM SERVIÇO 60

GRÁFICO – 4.6.2 - % DE EBITDA EM RELAÇÃO À RECEITA LÍQUIDA DE SERVIÇO 60

1 - INTRODUÇÃO

O atual momento das telecomunicações no Brasil apresenta um cenário de desafios e oportunidades, gerados pela privatização do Sistema Estatal de Telecomunicações. Enfatiza-se que esse sistema estatal exercia, com seu envolvimento protetor, uma segurança e imunidade aos riscos e ameaças de concorrências.

Com o evento da privatização, as empresas de telecomunicações, que foram criadas, estão submetidas a um rigoroso programa de metas de universalização e qualidade exigidas pela Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL. Além desse programa, surgiu a competição entre essas empresas. A TELEMAR, empresa de telecomunicações, nasceu nesse ambiente, cumprindo metas e disputando mercados. Por ser uma empresa privada, seus acionistas almejam o lucro, situando-o a cada ano num patamar correspondente ao nível exigido pelo retorno do capital.

Os sistemas gerenciais existentes necessitam ser adaptados e aprimorados, e em boa parte desenvolvidos, em face da nova realidade. Estes requisitos exigem da Telemar uma nova postura, onde ela terá que ser uma empresa ágil, com padrões mundiais nos indicadores financeiros e de produtividade, e que proporcione o retorno de capital almejado por seus acionistas-controladores.

A dissertação versa sobre o novo papel da controladoria, com a participação de todos os setores da empresa, visando a alcançar os resultados desejados estabelecidos pelo Conselho de Administração da Telemar. Para proporcionar esta resposta, a controladoria deverá possuir um sistema de informação ágil e confiável, que permita detectar os desvios do orçamento em relação às realizações e corrigi-los em tempo para alcançar os objetivos propostos.

Para realizar a dissertação será efetuada uma busca no referencial teórico, objetivando alicerçar-se no fundamento científico, e uma pesquisa documental nos relatórios gerenciais, financeiros e contábeis. Desta forma, o objetivo da dissertação é o desenvolvimento de um

modelo de controladoria como uma ferramenta de Gestão Estratégica, com a participação e envolvimento de todos os setores da Telemar.

1.2 O PROBLEMA

1.2.1 Contextualização do Problema

O término do monopólio estatal de telecomunicações inaugurou a competição nesse segmento. Agregando a isto, o estabelecimento das metas pela ANATEL constitui-se num inovador propulsor de desenvolvimento da concessionária dos serviços de telecomunicações. Ressalta-se também o caráter social dessas metas ao estabelecer indicadores voltados para o serviço telefônico público. Devido à grande quantidade destes indicadores, 128 ao todo, na apresentação desta dissertação, selecionaram-se alguns indicadores que serão mostrados através do Plano Geral de Metas para a Universalização e do Plano Geral de Metas de Qualidade, os quais estabelecidos pela ANATEL, na formalização da concessão do serviço de telecomunicações, a saber:

a) PLANO GERAL DE METAS PARA A UNIVERSALIZAÇÃO:

   Art. 4º - Implantar o serviço de telefone fixo comutado, com acessos individuais, conforme a seguir:

   a) até 31 de dezembro de 2001, em todas as localidades com mais de mil habitantes;

   b) até 31 de dezembro de 2003, em todas as localidades com mais de seiscentos habitantes;

   c) até 31 de dezembro de 2005, em todas as localidades com mais de trezentos habitantes.

Art. 8º - Nas localidades com serviço telefônico fixo comutado com acessos individuais, a concessionária deverá assegurar a disponibilidade de acesso a telefone de uso público, nas seguintes distâncias máximas, de qualquer ponto dentro dos limites da localidade;

I. a partir de 31 de dezembro de 1999, oitocentos metros;

II. a partir de 31 de dezembro de 2001, quinhentos metros;

III. a partir de 31 de dezembro de 2003, trezentos metros.

b) PLANO GERAL DE METAS DE QUALIDADE:

Art. 5 – A obtenção do sinal de discar, em cada período de maior movimento, deverá ser de, no máximo, 3 segundos, em 98% dos casos.

Art. 36 – O número de contas com reclamação de erro, em cada mil contas emitidas, não deverá ser superior a:

a) 4 contas, a partir de 31/12/1999;

b) 3 contas, a partir de 31/12/2001;

c) 2 contas, a partir de 31/12/2003.

Art. 41 – O percentual de digitalização da rede local expressa a modernidade da planta instalada e deverá ser implementado pelas prestadoras dos serviços, na forma seguinte:

a) 75%, a partir de 31/12/1999;

b) 85%, a partir de 31/12/2000;

c) 95%, a partir de 31/12/2003;

d) 99%, a partir de 31/12/2005.

Foram criadas 3 áreas geográficas para a atuação das concessionárias de serviço de telefone fixo comutado:

- Região I: Sudeste e Norte (LOC + LD)
- Região II: Sul, Centro-Oeste e Distrito Federal (LOC + LD)
- Região III: Estado de São Paulo (LOC + LD)
- Região IV: Brasil (LDN)

Para cada uma das Regiões destinadas, às concessionárias foi permitido, através de leilão, o estabelecimento de uma empresa-espelho para prestar todos os serviços da concessionária. A empresa-espelho foi a opção utilizada pela ANATEL para ampliar a competição nos serviços de telecomunicações, ou seja, a existência de mais de uma operadora de telecomunicações para cada região, cabendo ao usuário a escolha por meio do código de seleção da operadora.

O Plano Geral de Outorgas da ANATEL, através do Art. 10 § 1º e 2º, estabelece que, com a antecipação de Metas de Universalização e Qualidade, poderá a concessionária prestar serviços de telecomunicações fora de sua concessão original. Terminam com essa autorização as restrições geográficas e de tipo de serviço, podendo a empresa que obtiver essa autorização atuar em todo território nacional.

A empresa objeto da dissertação é a Telemar, concessionária da Região I, cuja área geográfica corresponde aos territórios dos Estados: Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí, Maranhão, Pará, Amapá, Amazonas e Roraima.

Além do cenário de obrigações de Universalização e Qualidade, a Telemar defronta-se com a concorrência das operadoras nacionais, que atuam em todo território brasileiro. __

---

1 **Definição dos Termos**

LOC = LOCAL

LD = LONGA DISTÂNCIA

LDN = LONGA DISTÂNCIA NACIONAL

Destaca-se também a expansão obrigatória de ofertas de terminais telefônicos. Para o caso da Telemar-ES, partiu-se de 323.965 terminais em julho de 1998, data da privatização, para atingir as metas:

- 1999 - 436.000 terminais instalados;
- 2000 - 511.000 terminais instalados;
- 2001 - 588.000 terminais instalados.

Para o caso de telefones de uso público, o número, à época da privatização, era de 9033, julho de 1998, e as metas eram:

- 1999 - 12.800 terminais instalados;
- 2000 - 14.900 terminais instalados;
- 2001 - 17.300 terminais instalados.

Os cenários da competição aliados às metas de Universalização e Qualidade exigem da Telemar uma nova postura em relação ao mercado, onde ela terá que ser uma empresa ágil, e com padrões mundiais nos indicadores financeiros e de produtividade.O alcance desses padrões mundiais envolverá toda a empresa, assim, surge a necessidade de órgão controlador com agentes em todos os setores, fazendo-os participar da geração dos números e do controle, e cumprimento das metas evitando os desvios, tornando-se deste modo, uma controladoria com a participação de todos os setores da Telemar.

Acrescentam-se também as exigências dos sócios-controladores, ao fixarem um percentual-meta de retorno sobre o capital investido.

A Telemar utilizou o EBITDA como uma das ferramentas de controle para o cumprimento de metas e obtenção do retorno sobre o capital investido.O EBITDA é a sigla em inglês de:

E – *Earned* = Lucro;

B – *Before* = Antes;

I - *Interest* = Juros;

T- *Taxes* = Impostos de renda, contribuição social sobre o lucro líquido;

D- *Depreciation* = Depreciação;

A- *Amortization* = Amortização.

Em síntese, o EBITDA é o lucro antes dos: juros, impostos, depreciação, amortização, e significa a geração de caixa; é uma medida de lucratividade.

1.2.2 Formulação do Problema

Com as considerações e necessidades descritas na contextualização, procura-se utilizar um instrumento gerencial com o envolvimento dos empregados, para responder a seguinte questão:

Até que ponto um modelo de controladoria, utilizando o EBITDA, serviu como uma ferramenta de gestão estratégica para a Telemar alcançar os objetivos e metas da empresa?

1.2.3 - Objetivos:

Objetivo Final

Analisar o desempenho econômico da empresa, focalizando a estratégia adotada para obter o envolvimento dos empregados.

Objetivos Intermediários:

1- Analisar o desempenho das metas orçamentárias detectando os desvios da realização.

2- Examinar os custos dos serviços prestados, os de comercialização e os administrativos.

3 - Analisar o desempenho das metas de produtividade, comparando-as com os padrões nacionais/mundiais.

4 - Examinar a realização das metas de Universalização e de Qualidade da ANATEL.

5 - Avaliar a participação dos empregados na obtenção do resultado econômico da empresa.

1.2.4 - Hipótese

O EBITDA serviu como uma ferramenta de gestão estratégica para alcançar objetivos e metas da empresa, além de uma ferramenta de controladoria.

1.2.5 - Delimitação do Estudo

O estudo pretende abordar o desenvolvimento das características de um modelo de gestão da controladoria em empresa de telecomunicações, estruturando na gestão participativa de todos os setores da empresa, buscando o envolvimento dos departamentos, divisões e seções na realização de metas orçamentárias e de produtividade.

O estudo abordará as novas atribuições e responsabilidade da controladoria como propulsora da transferência da empresa do patamar de cumprimento de metas da ANATEL, para o estabelecimento de marcas e índices de produtividade de empresa de telecomunicações habilitada para atuar no mercado nacional e internacional.

1.2.6 - Argumento

Para uma empresa alcançar um desempenho expressivo, atingindo um resultado econômico-financeiro que demonstre uma alavancagem dos números, é necessário um programa de metas empresariais aliado ao envolvimento dos empregados. A linha mestra constitui-se em unir as metas empresariais com a participação dos empregados, despertando as forças intrínsecas para a criação de motivação, estimulando a superação e mudando atitudes, impulsionando o desempenho da Telemar-ES. Isto foi refletido no cumprimento das metas empresariais e no resultado do Balanço Anual da Empresa, onde o lucro do exercício de 2000 foi de 910 % superior ao do ano de 1999 (Anexo c).

Em relação à participação dos empregados, o estímulo ocorreu com a criação de um *bônus* como premiação para se atingir as metas empresariais, que poderia chegar a 2,25 salários por empregado. O sistema de *bônus* será abordado no item 4.3, à frente.

As metas empresariais do programa foram:

1) - Meta Condicionante : EBITDA;

Meta: 183,4 Milhões;

Realização: 211,5 Milhões;

2) - Metas Indicadoras :

Crescimento da Receita Líquida dos serviços;

Crescimento da satisfação dos clientes;

Margem de EBITDA da Filial;

Margem de EBITDA Corporativa;

Metas Anatel;

. Total de pontos das metas = 1.000

. Realização das metas em pontos = 1.018

Todas as realizações ocorreram no final do ano de 2000.

O detalhamento das Metas Indicadoras do Programa será visto no item 4.1, à frente. No Programa de Metas estabelecido pela Diretoria da Telemar, uma meta merece destaque especial, pela relevância e aferição do desempenho da empresa medido pelo EBITDA, que é um conceito mundial de performance empresarial.

Para atender esta meta empresarial, foi desenvolvido um método de participação que envolveu todos os setores da filial do Espírito Santo, tais setores considerados foram: operacional; manutenção; expansão; financeiro; comercial; recursos humanos; lojas de atendimento ao público; almoxarifados; logística; suprimentos; *call-centers,* dentre outros.

Palestras foram ministradas aos funcionários de cada setor, explicando o que era o EBITDA e como cada um deles poderia dar a sua contribuição para o atingimento da meta, e o importante, estabelecendo o vínculo da remuneração variável ao atingimento da meta do EBITDA.

Neste programa de divulgação da meta empresarial, foram treinados 63% (sessenta e três por cento) dos funcionários da filial do Espírito Santo (ES.).

O programa e o resultado alcançado com ele foram um sucesso. Os números desse resultado estão traduzidos no Balanço Anual do exercício de 2000 que se encontra no Anexo C, "respirava-se" a meta do EBITDA na filial do Espírito Santo. As reuniões mensais de avaliação do cumprimento de metas serviram de espaço para o lançamento de desafios e superação de obstáculos. Os números mensais das metas alcançadas eram festejados. O resultado final das metas encontra-se detalhado no item 4.6, à frente, assim o objetivo dos empregados que era de conquistar 1,0 salário foi ultrapassado, pois, a conquista foi de 1,53 salário.

1.3 - RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O atual papel da controladoria, nas empresas de telecomunicações, limita-se aos aspectos contábeis, com a geração periódica de balancetes, e aos aspectos orçamentários como planejamento e controle do investimento e do grupo de despesas: operacionais, comercializações financeiras, gerais e administrativas. Aliado a isto, os atuais *softwares* que integram sistemas de administração de materiais, contabilidade, finanças, fornecem o suporte necessário para a qualidade das informações gerenciais proporcionando velocidade, confiabilidade e presteza na geração de relatório de desempenho.

O modelo a ser desenvolvido tem a pretensão de ultrapassar os limites da área de controladoria, envolvendo todos os setores da empresa, criando nestes setores os agentes de controladoria, os quais dedicarão uma parte do dia de trabalho à análise dos lançamentos contábeis nos centros de custos detectando, antecipadamente, os desvios orçamentários. Estes mesmos agentes atuarão na análise e controle das metas dos indicadores físicos de desempenho.

Pretende-se também, com o modelo, alavancar o desempenho da empresa, habilitando-a na atuação de novos mercados como de telefonia celular e o das telecomunicações internacionais/nacionais.

---

2 **Definição dos Termos**

Os termos aqui apresentados, em sua maioria, referem-se às regulações da Agência Nacional de Telecomunicações- ANATEL, os outros referem-se a conceitos financeiros e instrumentos de controladoria.

- Metas da ANATEL = são as estabelecidas pela Agência Nacional de Telecomunicações, ANATEL, através do Plano de Geral de Metas, para a Universalização e Plano Geral de Metas de Qualidade.
- Metas de Produtividade = além das metas estabelecidas pela ANATEL existem as metas de produtividade estabelecidas pela empresa. Ex. Quantidade de acessos fixos em serviço; total de minutos tarifados Nacional pelo código 31; força de trabalho própria e de terceiros.

- Indicadores de Produtividade = são indicadores de desempenho e, normalmente, referem-se a terminais telefônicos instalados, por exemplo: Taxa de utilização de Terminais instalados; Taxa de Atendimento de reparos de defeitos; taxa de utilização da planta.

- Índices financeiros = são ferramentas de comparação e investigação das relações entre diferentes informações financeiras. Ex. índice de liquidez, índice de caixa, Margem de Lucro, Taxa de Retorno do Ativo, Taxa de Retorno do Capital Próprio.

- Agentes de Controladoria = funcionários de outros setores que atuam na busca do cumprimento de metas orçamentárias e dos indicadores de produtividade.

- Metas Orçamentárias = são metas estabelecidas no orçamento da empresa expressas em valores monetários, e investimentos, tais como: meta orçamentária das despesas de comercialização, administrativas, setores, serviços prestados, etc.

- Localidade = é toda parcela circunscrita do território nacional que possua um aglomerado permanente de habitantes, caracterizada por um conjunto de edificações, permanentes e adjacentes, formando uma área continuamente constituída com arruamentos reconhecíveis, ou dispostos ao longo de uma via de comunicação, tais como: Capital Federal, Capital Estadual, Cidade, Vila, Aglomerado Rural e Aldeia;

- Desvios orçamentários = são os desvios do orçamento que devem ser detectados através de apuração periódica, com a conseqüente correção, evitando-se a distorção irreversível ao final do exercício.

2. A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA PARA GESTÃO ESTRATÉGICA

2.1 Gestão Estratégica

A palavra estratégia possui um componente aglutinador de definições e interpretações. Vincula-se a desenvolvimento, planejamento, à previsão, à estabilidade, a mudanças, à administração etc., quando ela está vinculada à administração deve significar a sustentação da estabilidade ou ser capaz de induzir uma mudança sem destruir a organização.

Existem padrões de estratégia condizentes com o comportamento que a empresa adota ao longo de sua trajetória. Ao se adotar uma estratégia de grandes desafios expondo a organização com lances ousados, considera-se uma estratégia de elevado risco. Existe também a estratégia de cautela, moldando a organização às evoluções percebidas na tecnologia e no mercado. E, ainda, percebe-se a estratégia voltada para os produtos de maior valor agregado, seguindo a estratégia de extremidade superior (Mintzberg, 2000: 17).

A gestão estratégica proporciona à organização o vetor do desenvolvimento, e como a própria definição de vetor, ela deve ter módulo, direção e sentido. Ao analisar o desempenho de uma organização, comparando-o com a gestão estratégia pretendida, encontram-se inúmeras divergências por fatos previstos, desconhecimento, fatos emergentes etc. Como qualquer processo, a estratégia possui vantagens e desvantagens, mas o componente de re-direcionamento periódico deve estar sempre presente para minimizar as distorções ao final da jornada pretendida.

Aonde a organização pretende chegar? Esta definição colabora para a percepção do alvo, definindo-o e apontando o caminho para se atingi-lo, o que se torna esclarecedor. No entanto, a fixação de um curso para organização pode se traduzir na eliminação da visão periférica e na perda de percepção de sinalizadores de obstáculos que poderão surgir no curso da trajetória pretendida.

A movimentação incremental com percepção periférica pode constituir-se num grande realimentador da fixação da direção.

Um outro aspecto merecedor de destaque é a coordenação das ações no sentido pretendido, o que evita esforços contrários, gerando confusão e desentrosamento de atitudes. Aqui, salienta-se para o aspecto negativo do esforço excessivamente centralizado o que inibe a visão para outras possibilidades (Mintzberg, 2000: 22).

2.2.1 Inovações

As inovações surgem nas organizações impactadas por uma onda de mudança tecnológica, o que conduz a uma reanálise de suas atitudes, crenças e valores.
Ao mudar para inovar, a organização necessita ter os fundamentos estabelecidos para assimilar o impacto da onda tecnológica e bases estruturadas para de uma forma incremental, inovar a cada etapa (Tofler, 1997: 45).

Nas publicações recentes sobre mudanças radicais na administração, (Motta,2001; Tenório,2000; Nonaka & Takeuchi,1997) pouca importância é dada ao "choque do Petróleo de Outubro/73". No caso do Brasil, esse choque atingiu em cheio o "II Plano Nacional de Desenvolvimento", onde o modelo baseava-se em instalações de indústrias tendo como fonte energética o petróleo. O valor do barril de petróleo saltou de US$ 1,00 para US$ 11,00. Explodiram os custos no setor industrial, proporcionando um imediato redesenho das fontes alternativas de energia. O impacto da elevação de preços ocorreu, principalmente, nas industrias automobilística e siderúrgica. No setor de energia elétrica, as principais companhias hidroelétricas (CEMIG, CESP, LIGHT) tinham em execução projetos de termoelétricas, face ao baixo custo do KWH gerado por esta modalidade. Uma mudança radical na administração dos projetos foi imposta por agentes externos. Foram suspensos investimentos, contratados e desenvolvidos internamente especialistas em economia de energia e em fontes alternativas. A

onda que chegou às empresas era de substituição da geração termoelétrica. Desta forma, tivemos projetos inovadores na indústria automobilística: o carro a álcool e automóveis mais econômicos. Na siderurgia, o incremento da geração termoelétrica própria com a utilização de turbinas a gás utilizando os gases gerados internamente nas usinas. Nas concessionárias de energia elétrica o foco foi direcionado para o aproveitamento do potencial hidráulico, surgiram: Itaipu, Tucuruí, Canal de São Simão, estes projetos integraram o I° Plano Nacional de Desenvolvimento, Setor Elétrico (I° PND), dentre outros.

O impacto causado por uma onda tecnológica ou uma crise cria as condições para que a organização mude radicalmente. Apesar da sedução que o radicalismo provoca, a organização não deve abandonar as transformações permanentes e do clima de criatividade que induz à inovação. A organização defronta-se com dois cursos a percorrer: 1°) Aproveita o momento do impacto para fazer uma mudança radical; ou 2°) O seu incrementalismo está tão bem fundamentado que a mudança provocada por esta onda pode ser absorvida por uma mudança incremental. (Motta, 2000: 140 a 143).

2.1.2 Gestão Participativa

Ao abordar modelos de gestão deve-se buscar a sua forma intrínseca atingindo a tomada de decisões, a distinção da responsabilidade e da autoridade nos estratos da organização. Uma característica marcante do ato de gerir é a capacidade de tomar decisões. Para exercer esta função com segurança, é necessário ter informações confiáveis sobre as situações em que se tomarão decisões. O ato de gerir poderá ser exercido de forma unilateral, centralizada ou participativa. Ao se adotar uma forma participativa de gestão, busca-se o compromisso da equipe, porém, dissociando-o do estilo consorciado, pois o executivo principal é ator de destaque na gestão participativa. (Figueiredo & Caggiano, 1997: 31).

2.2 Arquitetura Estratégica

As organizações competitivas encontram-se em permanentes mutações. A economia globalizada, a alta tecnologia e a busca constante de competências tecnológicas induzem as empresas a vislumbrar o futuro, prever as condições de atuação num mercado onde se situarão como líderes, gerando, assim, os resultados com eficácia. Dessa forma, serem identificadas como empresas voltadas para o compromisso social, proporcionando aos acionistas os lucros almejados por eles. Para arquitetar a realização desse futuro desejado, é necessário um projeto que mostre a forma de concretizar o sonho da empresa almejada. Há que sonhar e planejar a realização do sonho, projetar as condições e os meios para fazer a travessia da empresa atual para a arquitetada, criando o vínculo essencial entre a empresa atual e a empresa do futuro, entre o curto prazo e o longo prazo. (Hamel & Prahalad, 1995:123 e 127).

2.2.1 O Planejamento Estratégico

A velocidade das mudanças ambientais despertou a necessidade para as empresas estarem precavidas para as possíveis alterações do ambiente no qual atuam. O Choque do Petróleo de 1973 acelerou nas organizações a idéia do planejamento, a sistematização de ações e atitudes diante de alterações bruscas provocadas no ambiente, estabelecendo, assim, procedimentos de avaliação e promovendo, com periodicidade regular, anual e bienal, o Planejamento Estratégico nas empresas. Dessa forma, proporcionando a elas a direção, o caminho e as etapas que devem ser cumpridas.

O Planejamento Estratégico fornece a visão de uma ampla gama de escopo e a definição dos caminhos e propósitos organizacionais. Além disso, o Planejamento Estratégico busca atingir os resultados, utilizando-se a evolução contínua de se antecipar mudanças futuras, obtendo-se para a organização os ganhos nas oportunidades que surgem. Então, ampliando-se

as possibilidades com suas aptidões, seus facilitadores e identificando os seus obstrutores, com estas atitudes efetua-se a correção dos cursos de ação no longo prazo.(Motta: 2001,85 e 86).

2.3 A Controladoria Como uma Ferramenta de Gestão Estratégica

A controladoria assume papel relevante na apuração dos números contábeis e financeiros nas empresas, bem como o de planejar e controlar o orçamento, desenvolver e revisar permanentemente os padrões de desempenho, buscando o resultado real das atividades em conformidade com os padrões estabelecidos. Ao planejar as metas estratégicas para se atingir os resultados, volta-se à Arquitetura Estratégica, vinculando-se o sonho à realidade; construindo-se o caminho para se atingir as metas; fornecendo a direção para se seguir; apontando o rumo que a empresa deverá ser conduzida e posicionar para onde ela estará indo. A ausência de direção implica em objetivos diferenciados por parte das gerências e, assim, as prioridades serão definidas em cada gerência, sacrificando a coerência de atitudes para se atingir as metas estratégicas da organização, como se estivesse caminhando desordenadamente.(Hamel & Prahalad,1995:150 e 151).

A controladoria é, em sua essência, uma área coordenadora das informações sobre a gestão econômica, mas a responsabilidade dos resultados almejados pertence aos gestores.

A evolução das funções e das responsabilidades do executivo financeiro tem conduzido a uma separação entre a função contábil e a função financeira. O novo posicionamento da controladoria conduz a assegurar a otimização do resultado econômico da Organização. (Catelli, 1999: 372)

A controladoria tem como missão otimizar os resultados da empresa, tendo uma atuação de otimizadora do resultado, coordenando o orçamento de todas as áreas da empresa; informando as realizações e apontando os desvios, fazendo isto periodicamente, além de simular resultados utilizando alternativas. (Catelli, 1999:165).

2.3.1 O Planejamento e Controle

Planejar é relacionar as situações futuras a uma seqüência lógica, proporcionando com isto a antecipação de possíveis problemas e possibilitando ações corretivas. Ao planejar, é fundamental o conhecimento do cenário e da realidade. As ações devem ser dirigidas com esses pressupostos para alcançar o almejado. O ato de planejar consiste em tomar decisão antecipadamente à ocorrência dos eventos. Na etapa de planejamento, vislumbra-se a seqüência de atividades; identificam-se os recursos necessários à realização de cada uma delas; apontam-se os momentos de inflexão, onde alternativas apresentar-se-ão diante das incertezas que cada evento da seqüência propicia, então se decide qual fluxo seguir. (Catelli, 1999: 148).

Deve-se efetuar uma consideração entre o longo prazo e o curto prazo, um dá seqüência ao outro. Eles não são excludentes. O longo prazo não se inicia numa outra etapa desvinculada da empresa atual, ele começa junto com o prazo curto. (Hamel & Prahalad, 1995:127)

A fase de realização de um evento de atividades ou de um projeto indica as distorções em relação ao planejado. Nessa etapa, surge a necessidade de um sistema de informações gerenciais veloz e com grande confiabilidade, para se adotar ações visando a corrigir essas distorções. A realização das atividades planejadas caracteriza a etapa de execução e para que essa etapa ocorra conforme o estabelecido preliminarmente, surge a fase de controle. Nessa fase, as decisões exigem um suporte de informações ágeis e confiáveis, possibilitando aos gestores efetuar comparações e decidir sobre as atitudes necessárias para a retomada do desempenho, conforme o planejado anteriormente. (Catelli, 1999: 128).

Para se evitar que os desvios de planejamento distorçam e comprometam a realização das atividades planejadas, surge o sistema de controle com o propósito de monitorar os desvios para se atingir o fim planejado. Existe um estreito vínculo entre as etapas de controle e a do planejamento, pois o propósito é assegurar a realização das atividades do empreendimento de

acordo com o planejado, assim, o controle consiste num sistema de *feedback* que possibilita comparar o desempenho com a meta planejada de cada atividade e, também, realimentar o planejamento com as informações de desempenho visando a corrigir as distorções para alcançar a meta.(Figueiredo & Caggiano,1997:46)

2.3.2 Alavancagem de Recursos

Os recursos podem ser alavancados através de formas variadas: concentração, acúmulo, complementação, conservação e recuperação. Procurando-se atingir a meta estratégica, o esforço das gerências, departamentos e, principalmente, o comprometimento dos funcionários deverá convergir para o mesmo objetivo. A ausência de um objetivo comum equivale à competição entre vários objetivos. A alavancagem dos recursos obtém o sucesso se ocorrer de forma cumulativa e concentrada nas unidades da empresa, utilizando-se o foco no resultado e apurando-o periodicamente. (Hamel & Prahalad, 1995:183 a 185)

Para se alavancar os recursos, uma ferramenta apresenta-se com grande eficácia: O EBITDA. Seu objetivo é a geração de caixa para a empresa. Ele estimula o aumento da receita, controla as despesas. Sendo apurado nos balanços periódicos da empresa, reflete a ação direta dos funcionários, das unidades de negócio e gerências e aponta a geração de caixa da empresa, no período de apuração do resultado. Uma outra ferramenta utilizada pelas empresas, para a alavancagem de recursos é EVA, sigla em inglês de *Economic Value Added.* O valor econômico agregado – EVA é uma metodologia de gerenciamento financeiro e de remuneração por incentivos que cria um novo direcionamento dentro da empresa.

A criação de valor na empresa corresponde à remuneração mínima, estabelecida pelos acionistas, incidente sobre o investimento que realizaram na empresa. Esta remuneração fundamenta-se na taxa de juro real de captação no mercado financeiro. (Catelli, 1999:319).

As ferramentas gerenciais: EBITDA e EVA serão abordadas com maior profundidade na descrição do Caso Telemar, mais adiante.

2.3.3 Aspectos Comportamentais da Gestão de Controladoria

Ao se flexibilizar a função de Controladoria tornando-a participativa em todos os setores da Organização, a preocupação volta-se para o envolvimento das pessoas da Organização na Gestão de Controladoria, uma vez que esta função não se situa como atividade primeira em suas atribuições.

A pressão exercida pelo ambiente de competição dos mercados, globalização e mesmo a sobrevivência das empresas exigem maior agilidade no aproveitamento das oportunidades e otimização na utilização dos recursos disponíveis. Nesse cenário, um componente destaca-se para que a Organização exerça, com excelência, essas funções: é o comprometimento das pessoas com os novos desafios e a missão da empresa, exigindo dos gestores a adoção de uma postura empreendedora, significando que ele necessita fazer acontecer o resultado esperado de sua área, pois, caso contrário, ninguém o fará. (Catelli, 1999: 270).

3. GESTÃO ESTRATÉGICA EM TELECOMUNICAÇÕES

3.1 – O INÍCIO DAS TELECOMUNICAÇÕES

No século XIX, por volta de 1870, o telégrafo dos Estados Unidos estava congestionado, em face do seu largo uso, pois somente uma mensagem podia ser transmitida pelo mesmo fio condutor. A solução imediata foi a de aumentar o número de fios condutores. Estimulado pelo problema de transmissão simultânea, Alexandre Graham Bell começou a pesquisar a transmissão de diversas mensagens telegráficas simultaneamente, fundamentando-se na teoria eletrodinâmica de Faraday. Em suas pesquisas, Graham Bell acabou inventando o telefone, ocorrendo a divulgação de sua invenção no dia 25 de junho 1876, por ocasião da exposição comemorativa do centenário da independência dos Estados Unidos. Estava presente no ato de divulgação do invento do telefone, o imperador D.Pedro II, que visitava a exposição do Centenário. Um texto mais detalhado sobre a invenção de Graham Bell encontra-se no anexo da presente dissertação.

3.1.1 O Telefone chega ao Brasil

Um ano após D. Pedro II ter presenciado a comunicação Telefônica na exposição de Filadélfia, em 1876, o telefone fazia sua aparição no Rio de Janeiro. Foi instalado um aparelho em 1877, na Casa Comercial "O Grande Mágico" de Antônio Ribeiro Chaves, cujo estabelecimento comercial localizava-se na Rua do Ouvidor nº. 86 (Antigo Beco do Desvio), com "novidades mecânicas e aparelhos elétricos". O telefone tornou-se um atrativo da casa comercial para o público e ligava a loja com o Quartel do Corpo de Bombeiros. Na mesma época, a firma Fernando Rodd & Cia instalava um telefone, ligando o seu escritório à Bolsa de Valores. Também nessa época, a Cia Telegráfica Western instalou alguns aparelhos para seu uso interno. No ano seguinte, o "Jornal do Comércio" instalava um telefone que também se

BIBLIOTECA MARIO HENRIQUE SIMONSEN
FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

ligava à loja de Antônio Ribeiro Chaves, a qual já possuía uma linha com a chefia de polícia, funcionava, assim, o primeiro Centro Telefônico da "Corte".

3.1.2 A Primeira Concessão

Em 1879, Charles Paul Mackie obteve uma permissão para construir e operar linhas telefônicas na capital, seus subúrbios e na cidade de Niterói. O Decreto Imperial de 15 de Novembro de 1879, sob o número 7539, foi assinado pôr João Lins Vieira Cansansão de Sinimbu, Conselheiro, Senador do Império, Presidente do Conselho de Ministros, Ministro e Secretário de Estado da Agricultura, Comércio e Obras Públicas. As cláusulas de concessão previam a construção de um cabo submarino entre o Rio de Janeiro e Niterói.

Há 13 de Outubro de 1880 foi fundada a Companhia Telefônica do Brasil, com um capital de 300.000 Mil Dólares, representado por três mil ações de 100 Dólares cada. A diretoria foi constituída por Presidente – Charles Paul Mackie e os Diretores: Willian H. Forbes, James H. Howard e Theodore N. Vail, o Gerente Geral da American Bell Telephone Company! O tempo transcorrido entre a exposição da Filadélfia (25 de Julho de 1876) e a criação da primeira empresa Telefônica Brasileira (13 de Outubro de 1880) foi de apenas 52 meses. Com todas as considerações sobre as dificuldades da época: transportes, conhecimento, tecnologia, dentre outras, fornecem a dimensão da velocidade da comunicação telefônica. As tecnologias avançam, e a gestão empresarial necessita de elementos e fundamentos ágeis para acompanhar esse avanço, o que desperta para a busca incessante de instrumentos, técnicas, indicadores, além do envolvimento e comprometimento do pessoal.(Ruiz, 1973:45 a 47).

3.2 - A Evolução das Telecomunicações no Brasil

As primeiras estatísticas oficiais sobre a instalação de telefones no Brasil começaram a surgir em 1907 através do relatório publicado dos telégrafos. Tais indicavam um total de 11.207 telefones e de 12.342 km de fio.

Em 1909, houve um primeiro esforço para reunir os dados das telefônicas particulares em cada estado, o resultado sumário apresentou: 13.345 telefones e 15.200km de fio.

Em 12 de janeiro de 1909, por meio de um contrato firmado com o Governo do Estado do Rio de Janeiro, a Interurban Telephone Company foi autorizada a ligar Niterói ao Rio de Janeiro através de um cabo submarino. A inauguração ocorreu em 12 de setembro de 1910. O cabo conectava a central da Brasilianische, na Praça Tiradentes, submergindo na Praia de Santa Luzia no Rio até a Praia da Boa Viagem em Niterói, e dali seguia até a estação telefônica da Interurban, fornecendo o serviço interurbano a 700 telefones.

- Em 1917, o relatório anual dos telégrafos publicou uma estatística bem mais completa sobre a distribuição dos telefones nos estados, acrescidos dos telefones da Brasilianische Electricitats – Geellschaff, que servia todo o Distrito Federal (Cidade do Rio de Janeiro).

ESTADOS	TELEFONES
Alagoas	296
Amazonas	374
Bahia	1.459
Ceará	268
Espírito Santo	480
Distrito Federal	13.020
Serviço Oficial: 1.209	
Brasilianische: 11.811	
Goiás	150
Maranhão	370
Mato Grosso	675
Minas Gerais	532

Pará	603
Paraná	722
Pernambuco	1.072
Piauí	57
Rio de Janeiro	1.141
Rio Grande do Sul	10.368
Santa Catarina	550
São Paulo	7.648
Total	39.785
TABELA 3.2.1 fonte: (Ruiz,1973)	

3.2.1 Modificação do Contrato de Tarifa para Serviço Medido

O contrato celebrado entre a Municipalidade e a Brasilianische (Rio de Janeiro and São Paulo Telephone company) determinava as tarifas cobradas pelo uso do serviço telefônico, as quais variavam segundo o câmbio. Entretanto, desde 1911, a companhia pleiteava, junto aos prefeitos, a adoção do serviço medido, ou seja, cobrar pelo número de telefonemas dados. Em 1919, a companhia fundamentou o seu pleito nas duas cidades, Rio de Janeiro e São Paulo, para implantar cerca de 50.000 telefones com um investimento de 15 (quinze) milhões de dólares.

A evolução do número de telefones no Rio de Janeiro e São Paulo foi notável, representando 75% dos telefones instalados no Brasil. O restante dos telefones era distribuído por cerca de 50 empresas particulares, sendo a maior delas a Companhia Telefônica Riograndense, com sede em Porto Alegre.

Em 1921, o Brasil possuía 85.000 telefones, representando uma densidade de 2,8 telefones por 1.000 habitantes.

3.2.2 A criação da Companhia Telefônica Brasileira (CTB)

Em 28 de novembro de 1923, através do decreto 16.222, o Governo Federal autorizava a Rio de Janeiro and São Paulo Telephone Company continuar a funcionar no Brasil, sob a denominação de Companhia Telefônica Brasileira.

Em 1929, foi instalado o 100.000° telefone da Companhia Telefônica Brasileira (CTB). Naquele ano, a estatística de telefones instalados pela CTB era:

Distrito Federal (Rio de Janeiro)	42.353
São Paulo	51.954
Estado do Rio de Janeiro	5.843
Estado de Minas Gerais	3.059
Total	103.209
TABELA 3.2.2 fonte: (Ruiz, 1973)	

3.2.3 Estatística de telefones instalados na cidade do Rio de Janeiro pela CTB

ANO	N° TELEFONES	POPULAÇÃO	TELEFONES POR 100 HABITANTES
1939	99.918	1.720.000	5,81
1940	108.833	1.740.000	6,18
1941	117.272	1.810.000	6,48
1942	128.113	1.860.000	6,89
1943	137.688	1.910.000	7,21
1944	142.097	1.970.000	7,21
1945	144.675	2.035.000	7,11
1946	152.159	2.105.000	7,23
1947	164.247	2.170.000	7,57
1948	181.638	2.240.000	8,11
1949	191.752	2.310.000	8,30
1950	206.108	2.370.000	8,70
1951	215.546	2.440.000	8,83
1952	231.086	2.515.000	9,19
1953	241.316	2.585.000	9,33
1954	254.751	2.660.000	9,58
1955	276.236	2.735.000	10,10
1956	290.113	2.805.000	10,34
1957	301.398	2.875.000	10,48
1958	313.313	2.945.000	10,64
1959	324.972	3.015.000	10,78
TABELA	3.2.3	Fonte: (Ruiz, 1973)	

Em 28 de novembro de 1956, através do Decreto 40.439, assinado pelo Presidente Jucelino Kubitschek, nacionalizou-se a "Brasilian Telephone Company" sob a denominação de companhia Telefônica Brasileira – CTB.

Em 1960, a CTB operava 760.921 telefones nos estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Minas e Espírito Santo.

Em 1964, a quantidade de telefones em operação na CTB era de 803.556.

Em 1969, o número de telefones em operação em toda a área da CTB era de 980. 555.

Em 31 de Dezembro de 1970, havia 1.072.431 telefones em serviço em toda a área de operação da CTB.

3.3 As Telecomunicações no Espírito Santo.

A Companhia Telefônica do Espírito Santo – CTES foi oficialmente fundada em 14 de agosto 1951. A nova empresa incorporou em seu acervo a rede interurbana e intermunicipal do Estado do Espírito Santo e tinha como maior acionista a Companhia Telefônica Brasileira (CTB), que funcionou de 1951 a 1973, quando foi estatizada pela Telecomunicações do Espírito Santo S.A- TELEST, subsidiária da TELEBRAS.

4 O Quadro, a seguir, apresenta a densidade de telefones por 100 habitantes no Espírito Santo. Observa-se a evolução de 1,06 telefones/100hab., em 1972, na época da Cia Telefônica do Espírito Santo (CTES), para 12,18 telefones/100hab., em 1998 quando a TELEST era estatal.

Ao se analisar os dados da TABELA 3.3, quantidade de telefones/100hab. na Cidade do Rio de Janeiro, verifica-se a densidade de 10,78 em 1959. Confrontando-se com a TABELA 3.2.3, verifica-se que, somente em 1997, o Espírito Santo alcançou a densidade de 10,34 telefones/100hab., portanto 38 anos após!

De 1998 a 2001, período de empresa privada, sob a responsabilidade da TELEMAR, houve um avanço de 12,18 para 26,54 telefones/100hab., em 2001. Este avanço ocorreu em função das metas de universalização impostas pela ANATEL, o que se constitui numa evolução social do uso de telecomunicações.

3.3.1 Quantidade de Telefones Instalados no Espírito Santo

ANO	Nº TELEFONES	POPULAÇÃO	TELEFONES POR 100 HABITANTES
1972	17.782	1.679.000	1,06
1973	20.047	1.719.000	1,17
1974	23.127	1.759.000	1,31
1975	29.460	1.799.000	1,64
1976	34.833	1.839.000	1,89
1977	50.212	1.879.000	2,67
1978	68.251	1.919.000	3,56
1979	71.790	1.959.000	3,66
1980	80.200	2.023.340	3,96
1981	82.400	2.075.500	3,97
1982	89.668	2.128.000	4,21
1983	101.247	2.180.500	4,64
1984	109.434	2.233.000	4,90
1985	112.281	2.285.000	4,91
1986	115.165	2.338.000	4,93
1987	127.567	2.390.500	5,34
1988	140.994	2.443.000	5,77
1989	152.802	2.495.500	6,12
1990	176.885	2.548.000	6,94
1991	190.645	2.600.618	7,33
1992	205.277	2.649.747	7,75
1993	207.768	2.698.687	7,70
1994	217.217	2.743.243	7,92
1995	229.288	2.786.692	8,23
1996	251.800	2.802.707	8,98
1997	294.970	2.853.098	10,34

1998	352.713	2.895.577	12,18
1999	436.318	2.938.062	14,63
2000	612.000	3.043.000	20,11
2001	822.000	3.097.142	26,54
TABELA 3.3		Fontes: IBGE e TELEMAR	

3.4 - A PRIVATIZAÇÃO DO SETOR NO BRASIL

A Empresa TELEMAR NORTE LESTE S.A. TELEMAR originou-se do Sistema Telebrás de Telecomunicações por ocasião de sua privatização. Em sua primeira formação, a TELEMAR estruturou-se na organização da empresa estatal pioneira. Buscando a história da empresa estatal, encontra-se um modelo de gestão fortemente tecnocrata, com os militares assumindo as funções diretivas e os técnicos (engenheiros, administradores, economistas) as gerências médias, cuja missão voltava-se para o atendimento das demandas de serviços de telefonia locais e interurbanos. A empresa voltava-se para atingir metas traçadas pelo Plano Nacional de Telecomunicações, sendo sua eficácia medida pelo cumprimento do cronograma de implantação de projetos.

No término do regime militar, a missão da Empresa passou a enfocar, além de telefonia, a transmissão de dados, a qualidade, a competitividade e a responsabilidade social. Os cargos diretivos passaram a ser ocupados por afilhados dos políticos, eleitos em assembléias, indicados por políticos (deputados e senadores), que efetuavam um verdadeiro loteamento dos cargos. Esta influência alcançava também a média gerência. Esses diretores políticos chegavam nas empresas estatais com a missão de cumprir os objetivos sociais, mas executavam políticas eleitoreiras, ou seja, instalação de terminais telefônicos em troca de votos.

A cada eleição de diretoria ocorria também uma mudança nas médias gerências. Outras forças políticas passavam a administrar a Empresa. Nessas mudanças, sempre se verificavam as resistências, devido ao apego às normas e rotinas que os funcionários dominavam com

segurança. Assim, as alternâncias constantes de poder na Empresa, que as mudanças imprimiam, atemorizava os empregados com as ameaças às estabilidades dos cargos .

Desta forma, o atendimento à demanda por terminais telefônicos era dirigido pelos interesses dos políticos que indicavam esses diretores, e a missão da Empresa voltava-se para objetivos eleitoreiros. Essa maneira de atuar conflitava com o interesse público em face de pouca atenção e com o descaso por seus problemas particulares e pessoais. Os clientes pressionavam por soluções personalizadas.(Chiavenato, 1999; 32).

Em relação ao retorno do investimento, a instalação de terminais telefônicos não obedecia à lógica do retorno do capital investido.

A grande mudança no setor de telecomunicações ocorreu por ocasião da privatização do setor de telecomunicações, com a transferência de 27 empresas estatais de telecomunicações, através de um processo relativamente curto, com o respaldo político e aceitação da sociedade. A transição ocorreu de forma rápida, à semelhança ao bater do martelo concluindo o leilão da privatização, com as novas diretorias sendo empossadas no prazo de uma semana após o evento da transação de venda. Entretanto, este processo iniciou-se, mirando-se no exemplo ocorrido na privatização do sistema de telecomunicações da Inglaterra e da grande pressão da área política liberal, que dava sustentação ao governo federal. Assim, o monopólio estatal de telecomunicações, com cerca de 100.000 funcionários, foi privatizado. Para que ocorram mudanças significativas nas organizações, deve haver uma combinação do ambiente externo; onde a empresa atua e necessita evoluir e o ambiente interno; motivado por insatisfações e desejos não atendidos. (Tofler, 1997:27).

A TELEMAR. surgiu com a privatização, herdando uma empresa repleta de disfunções da burocracia. Num primeiro momento, a Empresa desvencilhou-se de normas e regulamentos da Organização Estatal. O primeiro passo nesse sentido foi a eliminação das normas de licitação impostas por lei federal, tornando ágeis as aquisições de equipamentos e materiais e, com isto, encurtando o tempo entre solicitação de um serviço de telecomunicações e sua

implementação. No momento seguinte, uniformizou os sistemas e rotinas de trabalho inserindo-os em um programa único de informática abrangendo: das aquisições de materiais e equipamentos, aos sistemas de controles de almoxarifado, contábil, financeiro e de pessoal. As causas das disfunções da burocracia residem nas diferenças individuais entre as pessoas e na exigência de controle que se impõe na atividade organizacional. (Chiavenato, 1999: 32).

Com o advento da privatização, houve uma transformação na missão empresarial, nos objetivos, nas estratégias e nos resultados da TELEMAR. Foi introduzido um esforço no desenvolvimento de cultura tecnológica, em face dos novos desafios e na busca de um novo modelo de gestão.

3.5 - A TECNOLOGIA PARA A NOVA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES

A mudança da empresa estatal para empresa privada ocasionou uma transformação nos objetivos e nas atitudes da nova empresa: busca de resultados. Agora, atuando com a presença de concorrentes no setor, ou no aprimoramento tecnológico, agregando conhecimento, adaptando-o e desenvolvendo-o. A tecnologia passou a ser o destaque, não só em relação a equipamentos, como também em relação à gestão do empreendimento.Este tópico focaliza a aprendizagem tecnológica, a trajetória de acumulação de competências tecnológicas e o processo de aprendizagem destacando a socialização do conhecimento.

3.5.1 APRENDIZAGEM TECNOLÓGICA

O termo "aprendizagem tecnológica" tem sido usado, de forma controversa, para definir diferentes atividades ao longo do tempo. Essa gama de distintos conceitos para um mesmo termo tem causado algumas confusões e, até mesmo, prejuízos irreversíveis para empresas.

Na perspectiva tradicional, encontrada na literatura de ciências sociais aplicadas, esse termo tem sido usado em referência a padrões de mudança na performance das atividades de produção, isto é, aumento de produtividade ao longo dos anos. Entretanto, entende-se que o termo *aprendizagem tecnológica* tem um sentido mais abrangente quando utilizado no contexto de desenvolvimento tecnológico das empresas. Nesse caso, aprendizagem refere-se à aquisição de habilidades e conhecimentos técnicos adicionais pelos indivíduos e, posteriormente, pela organização. Refere-se também à aquisição de capacidade tecnológica, ou seja, ao aumento da capacidade da firma implementar mudanças tecnológicas e gerenciar a tecnologia (Bell, 1984).

Essas diferentes interpretações servirão de base para as ações de empresas e governos. Havendo uma interpretação equivocada do termo aprendizagem, as ações adotadas pela empresa, assim como as políticas governamentais, podem não considerar questões fundamentais dentro das empresas e que seriam responsáveis pelo seu crescimento como: pesquisa, aprimoramento contínuo, interação com fornecedores, etc.

A aprendizagem tecnológica é fundamental para melhoria da performance operacional nas empresas, pois esse processo é fator crítico para a criação de inovações, que por sua vez, tem aspecto fundamental no crescimento e transformação da economia. O caminho do crescimento e do fortalecimento organizacional é a busca por inovações; o que pode elevar o grau de industrialização de um país.

Desta forma, no contexto de desenvolvimento tecnológico, desdobra-se o sentido de aprendizagem tecnológica em dois conceitos alternativos. O primeiro refere-se à trajetória de acumulação de competências tecnológicas, significando as fases pelas quais a empresa passou, em termos de aprendizagem, até chegar ao nível atual. O segundo conceito enfoca os diferentes processos pelos quais o conhecimento é adquirido pelos indivíduos e convertido ao nível organizacional. Esses dois conceitos estão detalhados nas subseções: Trajetória de Acumulação de Competência Tecnológica e Processo de Aprendizagem, à frente.

Porém, para um melhor entendimento da questão, segue a figura, apresentando o relacionamento dos processos de aprendizagem, da trajetória de acumulação de competências tecnológicas e da melhoria na performance:

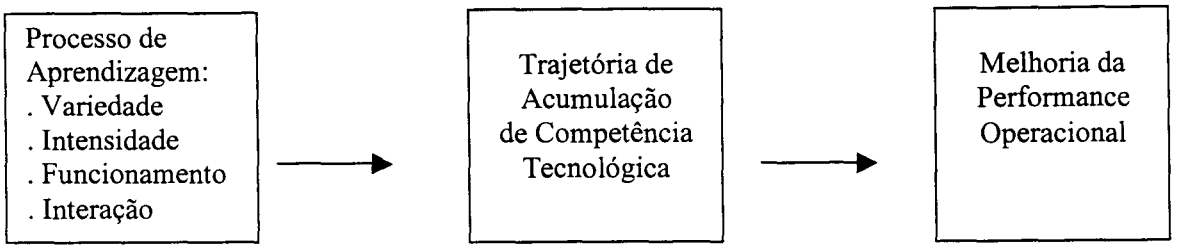
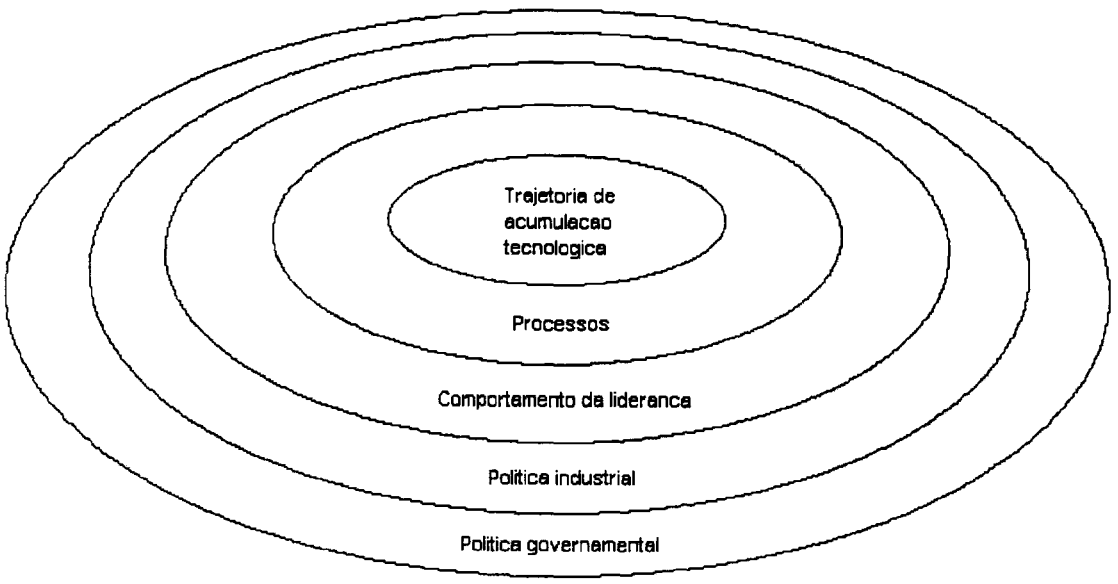


Gráfico 3.5.1

3.5.2 TRAJETÓRIA DE ACUMULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TECNOLÓGICAS

Observa-se o modo como a trajetória de acumulação de competências tecnológicas, em países em industrialização, segue. Inevitavelmente se diferencia de empresa para empresa, pois algumas variáveis interferem no rumo dessa trajetória. A competência tecnológica acumula-se em diferentes direções e a diferentes taxas (Figueiredo, 2000b: 1). Os processos de aprendizagem descritos a seguir têm relevância mais significativa que as demais variáveis. Essas variáveis podem ser representadas através do gráfico:

Gráfico 3.5.2



A questão do acúmulo de competências tecnológicas tem sido abordada por diversos autores. Embora alguns deles tenham seu foco nos países desenvolvidos, suas obras são de grande relevância e auxiliam no entendimento da questão, também em países em industrialização.

Prahalad & Hamel (1990) definiram como *Competência essencial*, ou "*Core competences*", o conjunto de habilidades e tecnologias inerentes à empresa. Não uma habilidade ou tecnologia isolada, mas sim um conjunto de habilidades, rotinas, processos que diferenciam a empresa das demais e que proporcionam a base da capacidade competitiva das empresas e de uma vantagem competitiva sustentável.

A integração é a marca da competência essencial, pois ela representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades, tanto em nível individual quanto em nível organizacional. O conhecimento específico de um determinado funcionário ou executivo não representa uma competência essencial.

A competência essencial proporciona ao cliente um benefício valioso, seja na diminuição do custo ou na diferenciação do produto. Por isso, elas representam uma diferenciação entre os concorrentes, pois são individuais de cada empresa e não podem ser transferidas ou copiadas. Como são construídas dentro das empresas, envolvem uma importante dimensão tácita. Elas são as portas para as oportunidades futuras, pois são as bases para as inovações e para o desenvolvimento de novos produtos.

A sustentabilidade da vantagem competitiva no mercado em longo prazo, segundo Prahalad & Hamel, também é função das competências essenciais desenvolvidas pela empresas, pois elas abrem as portas para as oportunidades do amanhã. A vantagem competitiva não deve ser analisada em termos de um produto ou serviço, mas sim da empresa como um todo. Produtos são a manifestação das capacidades; a capacidade essencial da empresa pode se transformar em uma grande variedade de produtos garantindo, assim, a manutenção da posição da empresa no mercado futuro.

Utilizando a cultura tecnológica como fator de fixação e consolidação do conhecimento na empresa, a organização estará apta a desenvolver novos padrões de prestação de serviço para ter condições de atuar num mercado com regras impostas pela Agência Reguladora-ANATEL- e pela concorrência, agora introduzida no setor.

3.6 GESTÃO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO NAS ORGANIZAÇÕES DE TELECOMUNICAÇÕES SEGUNDO OS NOVOS PADRÕES.

Atualmente, as organizações vêm passando por profundas mudanças, ocorrendo sob o patrocínio de uma nova trajetória de inovação tecnológica, e um novo modo de organizar a prestação de serviço. A nova maneira de organização da prestação de serviço e do trabalho ampara-se na busca do modelo de gestão empresarial, destacando-se a flexibilização interna e externa à empresa, com foco na evolução científico-técnico, globalização da economia e valorização da cidadania. (Tenório, 2000:162).

A evolução das telecomunicações incrementada pela aplicação da fibra ótica, pelo desenvolvimento e utilização dos sistemas digitais, que proporcionam uma velocidade e confiabilidade nas telecomunicações, principalmente na transmissão de dados, confronta-se com a lógica da organização, tanto sob o aspecto do gerenciamento dos recursos como de tratar os seus valores, sua racionalidade substantiva. Este salto tecnológico tem causado forte impacto nas organizações de telecomunicações. Toda organização deve lidar com a velocidade das mudanças, a imprevisibilidade adere a toda estrutura. A rapidez da evolução tecnológica e sua aplicação na planta de telecomunicações provocam reações bruscas e irregulares e, de certa forma, elimina antigas regras básicas, fazendo com que os empregados não confiem nas rotinas pré-existentes como o faziam no passado.(Tofler; 1997:108 e 109).

Torna-se oportuno definir os novos padrões de produção requeridos por essa inovação tecnológica. Esses novos padrões podem ser entendidos como o que se denomina de

flexibilização organizacional. Essa diferenciação integrada da Organização da prestação do serviço pode ser vista como o direcionamento das organizações para uma atuação em função das demandas diversificadas do mercado e não mais sob a prestação do serviço em massa. (Tofler, 1997:74).

Analisando o cenário, os concorrentes, a demanda individualizada e o esforço da TELEMAR no sentido de desenvolver a tecnologia para a prestação do serviço diferenciado, evolui-se para a urgência da despadronização. A flexibilização requer, também, a reorganização do trabalho, levando o trabalhador da especialização à qualificação versátil. O instalador de terminais telefônicos da TELEMAR transforma-se num detector de oportunidades ao contactar-se diretamente com o cliente. Observa suas necessidades e sugere produtos e serviços, em suma: não se limita a instalar um terminal telefônico. Em suas observações de visita, aponta as necessidades dos clientes, sendo suas recomendações direcionadas para a área comercial e toda uma organização de prestação de serviço é mobilizada no atendimento individual.(Gubman; 1999:61).

A reivindicação do trabalhador na tomada de decisão, fortalecendo a sua relação com a empresa, participando efetivamente do estabelecimento de metas e recebendo bônus através de um sistema de participação nos resultados e sua consciência social do trabalho, possibilitará incorporar a qualificação necessária para torná-lo versátil e contribuir para produzir de modo a atender às demandas diversificadas de mercado, às necessidades dos clientes e aos interesses dos acionistas. (Gubman; 1999:73).

3.6.1 DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PADRÕES DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO NA TELEMAR

A evolução científica, a globalização da economia e a valorização da cidadania são freqüentemente apontadas como os fatores propulsores da transformação dos padrões de

prestação de serviço. Esses fatores serão analisados, bem como as suas influências nos novos padrões da TELEMAR. A inovação dos equipamentos de base microeletrônicas, somadas ao avanço dos programas de informática e aliados à qualidade dos materiais de alta definição na transmissão de dados (fibra-ótica e sistema digital); isto proporciona uma velocidade no acesso à informação e influenciam fortemente a gestão da organização e do trabalho. Essa proliferação de recursos tecnológicos acelera a flexibilização da prestação de serviço nas organizações. (Tenório; 2000:169).

Os padrões de prestação de serviço fundados em tecnologia visam a atender às demandas individuais, promovem uma transição da produção fabril em massa para um novo sistema de prestação "artesanal", alicerçado na informação e na tecnologia, resultando em bens e serviços individualizados, diferentemente do passado onde resultaria em prestação de serviço em massa. (Tofler; 1997:128).

Um outro fator importante a considerar sob o aspecto da organização da prestação de serviço é a globalização da economia, que influencia a gestão através da implantação de tecnologias de base microeletrônicas e na gestão de pessoal com a utilização do uso intenso de mão-de-obra qualificada, eclética e comprometida com os objetivos da empresa. Para a TELEMAR, a globalização impulsiona o seu desenvolvimento, tanto em relação às tecnologias superavançadas, que proporcionam velocidade de acesso nas comunicações, quanto ao mercado mundial que permitirá participar do segmento das comunicações internacionais. (Tenório; 2000:169).

O terceiro fator a considerar é o de valorização da cidadania, onde o trabalhador deve participar ativamente nas organizações e na sociedade, decidindo o seu destino social nas escolas democráticas e, também, como consumidor. Desta forma, a influência dos fatores, que definiram os novos padrões de produção da TELEMAR, conduz a um modelo onde surge a necessidade de se investir no conhecimento, difundir esse conhecimento, a agir em espaços globalizados, a partir das ações locais, valorizadas pela cidadania.(Tenório, 2000:184).

3.6.2 AS POSSIBILIDADES DA TELEMAR A PARTIR DOS NOVOS PADRÕES DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

Para ampliar suas possibilidades a partir dos novos padrões, a TELEMAR deve focar o seu estilo de estratégia, considerando a flexibilização dos processos e dos mercados de trabalho, dos produtos e dos padrões de consumo, abrangendo elevados índices de inovação comercial, tecnologia e organizacional. As análises de cenários devem passar por observações que influenciaram ou que ainda influenciarão seus negócios e, a partir daí, vislumbrar os cenários possíveis. A consideração que merece destaque é que o seu futuro estará mais ligado ao seu desempenho econômico-financeiro do que ao seu desempenho na produção de bens e serviços. (Tachizawa et al. 2001)

O desafio da TELEMAR é situar-se como uma empresa que compete em um mercado que evolui velozmente com tecnologias avançadas de ponta. Os novos padrões fundamentados na evolução técnica e organizacional proporcionam um grau elevado de possibilidades de atuação, com a criação de empresas para atender segmentos específicos de mercado e com o aprimoramento de sua tecnologia através de pesquisa e desenvolvimento. As metas de rentabilidade e o desempenho econômico-financeiro da TELEMAR visam a atingir um controle aprimorado de custos e a um direcionamento da expansão de oferta de serviço de telecomunicações, com tecnologia de ponta e com qualidade técnica. (Tachizawa et al. 2001)

3.7 A ESTRATÉGIA DE RESULTADOS: O PAPEL DA CONTROLADORIA

Os novos padrões de prestação de serviço impõem uma gestão econômico-financeira com agilidade, confiabilidade e dotada de um sistema de informações que permitam ao gestor a tomada de decisões no sentido de alcançar os resultados exigidos pelos acionistas.

Invariavelmente, o conceito de controladoria vincula-se ao de contabilidade e, daí, identifica-se a função contábil de mensuração de eventos econômicos passados das organizações. A controladoria volta-se para a Gestão Econômica das organizações, proporcionando uma visão sistêmica de todas as demandas de informações internas e externas.

Assim, a controladoria pode ser vista sob a ótica conceitual e como órgão administrativo.

Em relação aos conceitos e metodologia, a controladoria fundamenta-se nas premissas básicas: continuidade da organização; a constante integração com o seu ambiente; a busca do resultado econômico como sendo indicador da eficácia empresarial e base para a tomada de decisão.

Como órgão administrativo, é a responsável pela coordenação dos sistemas de informações sobre gestão econômica, que proporcionam aos gestores as condições para alcançar a otimização do resultado econômico.

Desta forma, a missão da controladoria é: "Assegurar a Otimização do Resultado Econômico da Organização" (Catelli,1999:372).

Nas ações e instrumentos utilizados, a controladoria prima por proporcionar a mensuração correta do resultado dos eventos, através de modelos de mensuração, claramente, definidos. Assim, um dos seus princípios é assegurar a informação aos gestores de forma ágil, utilizando modelo de informação de conhecimento de todos.

Dentre sua funções, destacam-se a gestão do sistema de informações; a elaboração e análise do desempenho econômico das áreas e da empresa toda; monitoramento dos desvios orçamentários; elaboração de modelos de decisão para diversos eventos econômicos.

Destaca-se também o atendimento às demandas dos agentes externos, constituindo-se como representante legal da empresa. Em relação às legislações; analisar e mensurar o impacto delas no resultado econômico da empresa.

A eficácia da controladoria depende, fundamentalmente, da cultura da organização na gestão pelo resultado econômico, que contribuirá para definir o modelo como a empresa será conduzida.(Catelli; 1999).

4. Um Programa de Melhoria de Resultados na Telemar Norte Leste S/A- O CASO TELEMAR

O presente capítulo tem por objetivo analisar o caso da Telemar, empresa de grande porte (mais de 12.000 funcionários) do setor de telecomunicações, que passou profundos processos de reestruturação na prestação de serviço nos últimos anos. O estudo do caso foi escolhido devido à relevância de tais processos ocorridos na década de 90, enfatizando as suas ações na busca de resultados apoiados numa participação preponderante de seus empregados, com a utilização de uma ferramenta gerencial eficaz.

4.1 Caracterização da Empresa

A Telemar Norte Leste S/A –TELEMAR- é uma empresa concessionária dos serviços de telecomunicações na região I: Sudeste e Norte, abrangendo 16 estados: Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí, Maranhão, Pará, Amapá, Amazonas e Roraima. A concessão da Telemar foi obtida através de leilão de privatização do Sistema Telebrás, ocorrido em 29 de julho 1998. A Telemar é uma empresa de capital 100% nacional, sendo o seu controle acionário atual conforme a tabela abaixo:

Acionistas	Participação %
BNDES PAR	25,00
Andrade Gutierrez Participações S/A	10,98
Maçal	10,36
Brasil Veículos	10,05
Companhia de Seguros do Brasil	10,05
Inepar	9,71
Fiago	9,68
Outros	14,17
TOTAL	100,00

Tabela 4.1 Fonte: Brasil On Line: 30/07/1998

A Telemar é a maior empresa de telecomunicações do Brasil com um total de 18,0 (dezoito) milhões de terminais telefônicos instalados, atendendo a uma área geográfica correspondente a 64% do território brasileiro e a 92 milhões de brasileiros.Entre os 92 milhões de brasileiros atendidos pela Telemar existem 79 tribos indígenas, sendo que 13 tribos têm terminais individuais.A sua planta de telecomunicações possui as seguintes características:

3 11.610 localidades atendidas;

4 860 antenas satélites instaladas em localidades onde não há possibilidades de acesso por rádio ou fibra óptica;

5 724 mil TUPs (Telefones de Uso Público) instalados;

6 97% da rede de telecomunicações digitalizada.

A gestão Telemar está descentralizada em 5 (cinco) diretorias regionais, com as respectivas filiais agregadas às diretorias regionais, a saber:

7 Regional Rio de Janeiro: Filial Rio de Janeiro;

8 Regional Minas Gerais: Filiais Minas Gerais e Espírito Santo;

9 Regional Bahia: Filiais Bahia, Sergipe e Alagoas;

10 Regional Pernambuco: Filiais Pernambuco, Paraíba e Rio Grande do Norte;

11 Regional Ceará: Filiais Ceará, Piauí, Maranhão, Pará, Amapá, Amazonas e Roraima.

Após a privatização, a empresa passou por uma grande reestruturação administrativa e processual. Seu efetivo de pessoal reduziu de 28.000 para os atuais 12.000 empregados; e implantou sistemas operacionais padronizados nas 16 filiais, centralizando-os na matriz, localizada na cidade do Rio de Janeiro. O atual estilo de gestão da empresa é a independência de ação das filiais, as quais possuem metas de resultados individualizadas. Estas metas são estabelecidas pelo núcleo diretivo da matriz.

4.2. O Programa Placar 2000

No ano de 2000, a Telemar lançou um desafio aos seus funcionários com a instituição do Programa de Participação nos Resultados. O programa foi extensivo às 16 filiais que compõem a sua área de concessão. Este programa foi denominado de PLACAR 2000. Puderam participar do Programa os funcionários da Telemar que estivessem nas condições:

- Todos os funcionários que trabalhassem na empresa, no ano de 2000, por um período mínimo de 08 (oito meses) e com contrato de trabalho vigorando em 31 de dezembro de 2000;
- Os *trainees* que tivessem cargo específico na Telemar até 31 de dezembro de 2000;
- Os funcionários desligados entre 31 de dezembro de 2000 e a data de pagamento do PLACAR 2000 tiveram direito à participação integral ou proporcional, desde que cumprissem os critérios mencionados anteriormente.

Todas as orientações e explicações sobre a participação dos empregados, o alcance das metas e a consecução dos pontos e por conseqüência o bônus foram divulgados a todos os empregados através da distribuição da "Cartilha Placar 2000".

Para auferir o bônus de participação nos resultados, foram estabelecidas as metas do programa. Essas metas dividiam-se em: condicionante e indicadoras.

- Meta condicionante = é a meta que a filial deveria atingir ao longo do ano. Atingida a meta, o passo a seguir seriam as metas indicadoras;
- Metas indicadoras = constituíam-se nas metas estratégicas, de acompanhamento mensal. Elas determinavam o valor de pagamento do PLACAR 2000;
- Pontuação:

Cada meta indicadora possuía um número específico de pontos. Uma vez atingidos todos os objetivos de crescimento, cada filial estaria somando 1.000 pontos.

- O mínimo que se esperava para obtenção de pontos era cumprir 80% dos objetivos de crescimento estabelecidos pela Empresa.
- A pontuação poderia chegar a até 100% ou ultrapassar esse percentual se todas as metas fossem atingidas e superadas.

- Meta condicionante = valor do EBITDA

- **Metas indicadoras**

Meta	Peso	Pontos
1. Crescimento de receita líquida	25%	250
2. Crescimento do grau de satisfação dos clientes	10%	100
3. Margem de EBITDA da filial	45%	450
4. Margem de EBITDA corporativa	20%	200
5. Metas Anatel (meta redutora)	Até – 10% do total de pontos obtidos	

Tabela 4.2

- Cada meta indicadora tinha um limite superior a 150% de evolução, ex: crescimento da receita líquida, máximo = 375 pontos.

4.2.1 – Crescimento de Receita Líquida

O crescimento da receita líquida de 2000 teve como referência a evolução em relação à receita de 1999.

- Forma de medição = os relatórios financeiros foram consolidados/auditados e os resultados referentes ao ano 2000 foram divulgados para toda empresa e para

o mercado. Estes resultados foram comparados aos contidos nos relatórios de 1999 para meta de crescimento de receita líquida.

4.2.2 – Crescimento de Satisfação de Clientes

O objetivo maior era satisfazer o cliente da Telemar. Para saber como estava sendo reconhecido por ele, foram realizadas pesquisas periódicas que forneciam uma idéia bem aproximada do que ele gostaria de receber da Telemar. Os resultados das pesquisas realizadas pela área de marketing ajudavam a direcionar ou redirecionar os esforços diários nessa relação com o mercado.

- Forma de medição = A pesquisa de satisfação de clientes foi realizada entre dezembro/2000 e janeiro/2001 pela área de marketing corporativo. Essa pesquisa é realizada todos os anos, o que permite efetuar comparações entre os resultados e verificar o crescimento de satisfação dos clientes.

4.2.3 – Margem de EBITDA da filial E.S.

- Este indicador equivalia ao resultado obtido através da fórmula:

$$\text{MARGEM DE EBITDA} = \frac{\text{EBITDA DA FILIAL E.S.}}{\text{RECEITA LÍQUIDA (EX-INTERCONEXÃO)}}$$

Onde:

- Receita Líquida (ex-interconexão) = Receita Líquida da Filial-ES menos os custos de interconexão
- Ex-interconexão = significa que foram deduzidos todos os custos de interconexão, ou seja, aquilo que a Telemar-ES pagou pelo uso de redes/serviços de outras empresas de telecomunicações.

- EBITDA = lucro antes de juros, impostos, depreciações e amortizações.
- Forma de medição = os relatórios financeiros foram consolidados/auditados, e os resultados referentes ao ano 2000 foram divulgados para toda a Telemar-ES e para o mercado.

4.2.4 – Margem de EBITDA Corporativo

Este indicador equivalia ao resultado obtido através da fórmula:

$$\text{MARGEM DE EBITDA} = \frac{\text{EBITDA CORPORATIVO}}{\text{RECEITA LÍQUIDA (EX-INTERCONEXÃO)}}$$

Onde:

- Receita Líquida (ex-interconexão) = receita líquida corporativa, equivalente às receitas das 16 filiais, menos os custos de interconexão.
- Ex-interconexão = significa que foram deduzidos todos os custos de interconexão, ou seja, aquilo que as 16 filiais pagaram pelo uso de redes/serviços de outras empresas de telecomunicações.
- EBITDA = lucro antes de juros, impostos, depreciações e amortizações.
- Forma de medição = os relatórios financeiros foram consolidados/auditados, e os resultados referentes ao ano 2000 foram divulgados para toda a Telemar e para o mercado.

4.2.5 – Metas Anatel

Para medir o PLACAR 2000, foram selecionados dez indicadores de qualidade da ANATEL. Se fossem atingidas todas as metas, a Telemar-ES estaria nos padrões de qualidade desejados e não perderia pontos. Para cada indicador de qualidade não cumprido seria abatido 1% do total de pontos obtidos pela Telemar-ES.

Os dez indicadores de qualidade foram os seguintes:

- Solicitação de reparo por 100 acessos

  Acesso = é o conjunto de meios físicos e lógicos pelos quais um usuário é conectado a uma rede de telecomunicações;
- Solicitação de reparo por 100 TUPs;

  TUP = Telefone de Uso Público.
- Atendimento de solicitação de reparo residencial em 24 horas;
- Taxa de completamento de chamadas locais noturnas;
- Taxa de completamento de chamadas interurbanas noturnas;
- Terminais Instalados;
- TUPs instalados;
- Atendimento do *callcenter*/chamadas em até 10 segundos;
- Reclamações de erro em conta por 1.000 contas;
- Número de dias para mudança de endereço residencial.

4.3. O Pagamento do Bônus

Após o cumprimento da meta condicionante e se o resultado das metas indicadoras totalizassem, no mínimo, 675 pontos, a Telemar pagaria um valor correspondente em salários. Assim, atingindo 675 pontos, cada trabalhador obteria de bônus 1 (um) salário; se atingisse 1.000 pontos, obteria um salário e meio, conforme a Tabela Progressiva a seguir:

Pontos	Salários
< 675	0
675	1,00
700	1,04
750	1,12
800	1,19
850	1,27
900	1,35
950	1,42
1.000	1,50
1.010	1,52
1.020	1,53
1.030	1,55
1.040	1,56
1.050	1,58
1.060	1,59
1.070	1,61
1.080	1,62
1.090	1,64
1.100	1,65
> 1.100	Linear

Tabela 4.3

A partir de 1.000 pontos, para cada 100 pontos, tem-se 0,15 salários a mais, podendo chegar a até 2,25 salários.

4.4. A Concepção da Estratégia

Após o lançamento do Placar 2000, ocorreu um momento de inércia na realização do conjunto de atividades, porque era preciso desenvolver um programa de ação que motivasse (envolvesse e obtivesse dos funcionários da Telemar-ES) o compromisso para atingir as metas do Placar 2000. Nos momentos que antecedem a criação de uma estratégia, ocorrem situações onde afloram grandes idéias, esforços isolados dos funcionários, questionamentos sobre o que fazer e como agir. Estes momentos de inércia, porque não se sente a evolução das atividades, são muito criativos, nele proliferam as sugestões. Enfim, são momentos únicos e é necessária muita acuidade para que não se percam idéias exeqüíveis, que a princípio, parecem absurdas.

Vencido o momento de inércia, surge no grupo encarregado de planejar a estratégia, uma vontade de criar um plano de ação fundamentado em idéias, sugestões, experiências vividas em programas semelhantes.

Para o plano de ação do Placar 2000, constituiu-se um grupo composto por cinco funcionários, constituído de gerentes e especialistas, oriundos das Coordenações de Planejamento Estratégico, Recursos Humanos e Controladoria e visava a encontrar uma solução para o problema que se apresentava: como envolver, motivar e obter o comprometimento do efetivo da Telemar-ES para cumprir as metas do Placar 2000?

A solução encontrada pelo grupo foi de uma abrangência múltipla; primeiro com a criação de um slogan que identificasse o programa de metas e despertassem as forças intrínsecas motivadoras do alcance dos resultados. O slogan foi: "EBITDA NO SANGUE, DINHEIRO NO BOLSO".

O passo seguinte foi o entendimento pleno de cada meta do PLACAR 2000, logo foi o desenvolvimento do treinamento, com a metodologia, os temas, conteúdo, a programação das palestras e a seleção dos instrutores. Na programação das palestras, alguns cuidados adotados merecem ser destacados: 1°) Os instrutores deslocavam-se para o local de trabalho dos participantes; 2°) O horário das palestras era no início do expediente; 3°) Os exemplos de redução de custos eram apropriadamente escolhidos em função do tipo de trabalho que a turma dos participantes exercia, exemplo: área de manutenção, operação, rede, área comercial; 4°) Finalmente, o período total do treinamento foi de 10 (dez) dias, para que a novidade do programa despertasse a curiosidade e envolvesse o maior número possível de empregados.

O programa pode ser resumido em seus tópicos, a saber:

- Divulgação do PLACAR 2000 para todos os funcionários da Telemar-ES;
- Criação dos Agentes EBITDA;
- Estabelecimento de um cronograma de reuniões de avaliação de resultados;
- Criação dos Grupos Temáticos;

- Divulgação periódica do cumprimento de metas.

4.4.1 Divulgação do PLACAR 2000

Foi traçado um programa de treinamento explicando, detalhadamente, todas as metas que constituíam o PLACAR 2000. O foco principal desse treinamento foi explicar aos funcionários o conceito do EBITDA; primeiramente, por ser um elemento novo na avaliação de desempenho da empresa, mas também por ser a meta condicionante para se chegar às metas indicadoras e, daí, à obtenção dos pontos que comporiam o resultado. Era explicado no treinamento o impacto que uma simples economia, como gastos de material de escritório, consumo de água e energia elétrica, gastos de combustíveis, viagens com pernoite, etc., significavam na redução do EBITDA e, daí, num maior número de pontos alcançados. Um outro tópico, que constou do programa, foi o que o bônus de um salário causaria de benefícios nas finanças de cada funcionário. Observa-se que existe um tratamento específico, regido pela Lei 10.101/2000 que regula o tema, onde se destacam as vantagens fiscais que a lei proporciona, entre elas, a isenção de encargos sociais e dedução com despesas no imposto de renda, e, ainda, a não integralização ao salário. Para o empregado só ocorre o desconto do imposto de renda.

O Programa de divulgação do PLACAR 2000 foi dirigido a todos os setores da Telemar-ES. A equipe de treinamento composta de funcionários da Controladoria, Planejamento Estratégico e Recursos Humanos deslocava-se para a área de trabalho dos funcionários, previamente agendado e efetuava as palestras de treinamento no início do expediente.

Foram treinados 63%(sessenta e três porcento) do efetivo da Telemar-ES.

4.4.2 Criação dos Agentes EBITDA

Foi designado, em cada coordenação da empresa, um funcionário responsável pela análise dos lançamentos contábeis nas contas que compõem o centro de custo de sua coordenação. Assim, após um treinamento específico ministrado pela Coordenação de Controladoria, o funcionário estava habilitado a analisar as realizações de despesas *versus* o orçamento e detectar as distorções.

Este funcionário designado em cada coordenação recebeu o título de "Agente EBITDA". Os Agentes EBITDA receberam o apelido de "Andirás", que em tupi-guarani significa morcego, ou seja, procuravam extrair todo o sangue das despesas inoportunas, eliminando-as.

Cabe uma explanação sobre o uso de palavras da língua tupi-guarani no programa, motivacional para o cumprimento de metas do PLACAR 2000. Com a comemoração dos 500 anos do descobrimento do Brasil, começou a circular na Internet um pequeno dicionário de tupi-guarani/português, o fato despertou a atenção pela descoberta do significado de palavras em tupi-guarani que fazem parte do nosso vocabulário cotidiano.

Assim, os grupos temáticos, que serão abordados mais adiante, receberam nomes tupi-guaranis. Esta identificação de um grupo de trabalho, ou um tipo de atividade com denominação em tupi-guarani, despertava a curiosidade; seguia-se a explicação da palavra; aprendia-se o significado e colaborava para o envolvimento dos funcionários. Esta química contribuiu em muito para motivar os funcionários no cumprimento das metas do PLACAR 2000.

Os Agentes EBITDA foram fundamentais para a implantação do Programa Placar 2000.

4.4.3 Estabelecimento de um Cronograma de Reuniões Para Avaliação de Resultados.

Foi estabelecido um cronograma de reuniões para avaliação dos resultados, sendo que na fase de implantação do Programa, nos dois meses iniciais, estas reuniões eram semanais. Após a fase de implantação, as reuniões passaram a ser quinzenais.

Nestas reuniões, os participantes convocados eram os coordenadores de cada área de trabalho: administrativa, financeira, operacional, manutenção, comercial, recursos humanos, etc, e os Agentes EBITDA das áreas mencionadas. Além destes, a reunião era aberta à participação de qualquer funcionário da Telemar-ES.

4.4.4 Criação dos Grupos Temáticos

Após as fases de lançamento do Programa do Placar 2000 e da implantação, que ocorreu nos dois primeiros meses, foram criados 3 grupos temáticos, para concentrar os esforços nos maiores ofensores do EBITDA. Os componentes dos grupos eram empregados oriundos dos centros de custos onde realizavam as despesas, por serem conhecedores da natureza delas, sabiam o que provocava um gasto elevado, não orçado, conhecendo assim a natureza do desvio. O mais importante é que esses empregados, por trabalharem na área de execução dos serviços, apontavam sugestões exeqüíveis de melhoria. Assim, as reuniões dos grupos temáticos constituíam-se em oportunidades e local apropriado para acolher as sugestões de melhoria que significassem redução de despesas. Em cada grupo temático, havia um representante da controladoria. Os grupos reuniam-se semanalmente, para avaliar as sugestões, depurando-as e implantando-as. Os resultados eram levados à reunião plenária de avaliação de resultados do Programa Placar 2000.Os grupos criados foram:

5 Custos dos serviços prestados = CSP;

6 Despesas de comercialização = DECOM;

7 Despesas Gerais e Administrativas = DGA.

Custos dos Serviços Prestados – CSP

Grupo "AONDÊ"

- AONDÊ significa: coruja em tupi-guarani, e esta designação era para identificar que o grupo estaria sempre de olhos abertos para os desvios de orçamento e despesas não previstas.

Os Custos dos Serviços Prestados referem-se aos serviços voltados para atividade fim da empresa.

- Desafio do Grupo:

"Ter o menor Custo de Serviço Prestado (CSP) por Terminal em Serviço (TS) da TELEMAR".

- Meta: $\frac{\text{CSP}}{\text{T.S.}}$ – R$ 18,00

Identificar os gastos indiretos e transformá-los em diretos, conhecendo os critérios de rateio.

Despesas de Comercialização – DECOM

As despesas de comercialização referem-se a todas as despesas que a empresa realiza para comercializar seus produtos e serviços.

Grupo ANAJÉ

- ANAJÉ significa: gavião em tupi-guarani, e esta designação indicava que o grupo usando o instinto da ave pegaria todos os desvios do orçamento e despesas não previstas.
- Desafio do Grupo:

"Ter a menor Despesa de Comercialização (DECOM) por Terminal em Serviço (TS) da TELEMAR".

- Meta: $\frac{\text{DECOM}}{\text{T S}}$ – R$ 4,00

Despesas Gerais e Administrativas – DGA

As despesas gerais e administrativas referem-se aos gastos com serviços de limpeza, segurança, manutenção predial, veículos, energia elétrica, dentre outras.

Grupo APOENA

- APOENA em tupi-guarani significa aquele que enxerga longe.
- Desafio do Grupo:

"Ter o menor Custo de Despesas Gerais e Administrativas (DGA) por Terminal em Serviço (TS) da TELEMAR".

- Meta: $\frac{\text{DGA}}{\text{T.S.}}$ = R$ 3,37

Analisar a composição dos Grupos de Despesas Administrativas: Pessoal, Serviço de Terceiros, rateio matriz e outros, procurando conhecer detalhadamente a natureza das despesas e os seus desvios.

A criação desses grupos temáticos, além de atuar nos ofensores do EBITDA, serviu para motivar a continuidade do Programa porque proporcionou a eliminação de despesas e aprimoramento do resultado do PLACAR 2000.

4.4.5 Divulgação Periódica dos Resultados

À medida que evoluíam os esforços de correção das distorções entre o orçado *versus* realizado, nas contas de despesas e nos respectivos centros de custo, os resultados começaram a surgir na pontuação e conseqüentemente no PLACAR 2000. Esses resultados eram divulgados, mensalmente, na Telemar-ES, por meio das placas de "Gestão à Vista".

4.5. O Impacto do Programa

Ao se planejar uma estratégia de implantação de um programa de cumprimento de metas, aspira-se conseguir bons resultados, envolver pessoas, motivá-las, e que se cumpra o pretendido. O resultado do Programa de Divulgação e de implantação do PLACAR 2000 foi algo que não se esperava. O slogan: "EBITDA NO SANGUE, DINHEIRO NO BOLSO" foi estampado em pontos estratégicos da Telemar-ES, no *hall* de entrada principal de cada dependência, nas salas de reuniões, junto aos relógios de ponto e em salas de espera. A economia nas despesas passou dos discursos à ação: os funcionários passaram a vigiar as despesas, dos cafezinhos à água que vazava nos banheiros, não exigiam canetas esferográficas, porque passaram a comprá-las com recursos próprios, questionavam o preço dos *folders* de divulgação impressos pela área de marketing da matriz e rateado para as filiais, questionavam o custo de aluguel de veículos, uso de táxis e despesas de combustível.

O potencial das forças intrínsecas de uma empresa é algo imensurável, sabe-se da existência dessas forças, mas a intensidade delas, quando direcionadas, supera as expectativas. Alguns casos foram selecionados para comprovar esse potencial mencionado e serão apresentados por grupo temático. Aquelas situações que não se encaixaram nos grupos temáticos, denominaram-se Área Geral:

Área Geral

1- Projeto Rádio Digital.

- Objetivo: incrementar 500 mil chamadas OK (chamadas OK: ligações telefônicas completadas), priorizando as emissoras de Rádio e TV's.

- **Introdução**:

A necessidade de desenvolvimento de um projeto que pudesse captar chamadas OK, no segmento de rádio e TV's, ocorreu em função de um problema crônico na Telemar-ES, para solucionar as perdas de completamento de chamadas nas emissoras de rádio, ou seja, as ligações dos ouvintes atendendo aos reclames das emissoras, causando impacto direto nos indicadores de qualidade exigidos pela ANATEL; além da convivência de uma grande evasão de receitas proveniente das perdas.

Após a identificação, quantificação e análise da dimensão do problema, foi necessária a participação e envolvimento no ambiente das emissoras de rádios com acompanhamento de programas ao vivo, entrevistas com locutores, diretores, assistentes e sintonia na freqüência de determinadas rádios, visando ao conhecimento mais aprofundado do processo gerador do problema. As rádios e TV's promovem ao longo de sua programação a participação dos ouvintes / telespectadores, estimulando-os a efetuarem ligações para concorrerem a prêmios / participação ao vivo. Este fato promove avalanches de chamadas *"mass calling"*, registrando elevadas perdas de chamadas. Seria necessário grande investimento por parte das emissoras na criação de estruturas de *"call center"* para atendimento dos ouvintes / telespectadores, o que seria inviável.

Constituiu-se um protótipo que foi testado em uma emissora para validação. O *software* desenvolvido constitui-se, basicamente, no fornecimento de uma senha, através de gravação

mecânica, com a voz do próprio locutor do programa, para todo ouvinte que ligar para a emissora. Com esta senha, ele concorrerá a prêmios ou será chamado para participação ao vivo.

Resultados Obtidos

O "Rádio Digital" foi implantado em 11 emissoras e 01 TV no Espírito santo, produzindo os resultados:

MÊS	CHAMADAS OK	RECEITAS (R$)
Outubro/00	345.289	24.170,00
Novembro/00	393.368	27.536,00
Dezembro/00	387.088	27.096,00
Janeiro/01	611.569	42.809,00
Fevereiro/01	510.962	35.767,00
Março/01	796.080	55.726,00
Abril/01	1.044.288	73.100,00
Maio/01	1.052.046	73.643,00
Junho/01	576.571	40.360,00
Julho/01	585.180	40.963,00
Agosto/01	1.673.915	117.174,00
Setembro/01	918.941	64.326,00

Tabela 4.5

Total de Chamadas OK Out. /00 a Set. /01 = 8.895.297

Ganho Acumulado de Out /00 a Set ./01 = R$ 622.670,00

O protótipo desenvolvido na Telemar-ES tornou-se um produto padronizado denominado "RÁDIO DIGITAL", encontrando-se em fase de implantação nas filiais de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Bahia, Piauí, Amazonas, Pará e Paraíba.

2- Plantão na Controladoria

Descobriu-se uma quantidade elevada de lançamentos contábeis indevidos motivados pelo desconhecimento do tipo de despesa ou do Centro de Custo. Criou-se um plantão para esclarecer estas dúvidas, gerando com isto melhor identificação das despesas. Foi divulgado um número de telefone interno, onde atendia um contador, que prestava esclarecimentos sobre as dúvidas relativas a lançamentos nas contas de despesas apropriadas e os respectivos centros de custos.

3- Recuperação de Créditos

Sensibilizados com a divulgação das ações individuais no cumprimento de metas, um grupo de funcionárias da loja de atendimento ao público, de posse da relação mensal dos telefones para serem retirados definitivamente (o que ocorre devido à falta de pagamento por mais de 90 dias – Art. 70 do Regulamento do Serviço Telefônico Fixo Comutado), ligava para o assinante dizendo que a Telemar estava proporcionando a ele a última oportunidade para não perder a linha telefônica e propunha um parcelamento do débito. Esta atitude traduzia dois sentidos: primeiramente, uma alegria do assinante com a última oportunidade para não perder a linha telefônica e, para a Telemar-ES, representou uma recuperação em caixa, de maio a dezembro de 2000, de Dois milhões e quatrocentos e cinco mil reais.

b) Desempenho nos Grupos Temáticos

b.1 – Custo do Serviço Prestado - CSP

A análise central do grupo consistiu em identificar todos os gastos incidentes sobre cada centro de custo, com uma atenção especial nos contratos de prestação de serviços, questionando, em cada um deles, a natureza e objeto. Alguns exemplos são notáveis:

(i) Fotografia de contadores eletro-mecânicos.

Os contadores eletro-mecânicos constituem-se num dispositivo usado nas centrais de comutação analógica com a finalidade de efetuar a tarifação, através de pulso, de chamadas locais e regionais.

O contrato previa um faturamento mínimo. Ocorre que com a digitalização da planta, atualmente em torno de 90%, este tipo de fotografia tende ao desaparecimento, uma vez que ela se presta para centrais analógicas.

(ii) Contrato de manutenção em centrais.

Verificaram-se todas as centrais que foram desativadas, eliminando-as dos contratos.

Houve também uma quebra de paradigma para a limpeza das centrais, o que era feito regularmente pela empresa de limpeza. Isto passou a ser feito, esporadicamente, por ocasião da visita de manutenção, quando se levava o encarregado da limpeza na equipe de manutenção, eliminando-se, desta forma, a limpeza regular periódica.

(iii) Contrato de Veículos

Análise do contrato, buscando identificar a necessidade do tipo de veículo, leve ou pesado, para cada situação da manutenção da rede.

Identificação dos veículos que serviam à expansão, portanto área de investimento, da área de manutenção, o que elevava o CSP.

b.2 – Despesas Gerais e Administrativas – DGA

A empresa resolveu colocar à venda o Edifício Sede, localizado em área nobre de Vitória, transferindo o pessoal da área administrativa para o Centro da cidade, no imóvel onde existe a Central-Mãe da Telemar-ES. Além de desimobilizar, traduzindo em caixa o valor do prédio, algo em torno de 8 (oito) milhões de reais, o argumento utilizado para convencimento aos empregados foi o custo de manutenção e impostos que mensalmente significavam 84 mil

reais, em um ano algo em torno de 1 milhão de reais, o que melhoraria o desempenho de nossas metas.

(i)- Despesa com o uso de táxi

As despesas com o uso de táxi representavam onze mil reais, mensalmente. A divulgação deste número foi o fator suficiente para motivar o uso solidário de táxi e utilização de ônibus, reduzindo esta despesa para mil reais mensais.

(ii)- Centrais de Impressão de Cópias

Análise do contrato de impressoras, eliminando-se as impressoras individuais e criando centrais de cópias com os custos rateados.

A percepção para esse comprometimento com o Programa encontra resposta na solução compartilhada do problema, ou seja, nos treinamentos e nas avaliações, o comitê coordenador sempre difundia que cada funcionário sabia, na execução de suas atividades, qual a melhor forma de economizar, e isto acontecendo melhoraria o EBITDA e, assim, mais pontos no resultado da Telemar-ES.

4.6. Resultados Alcançados

Ao final do ano de 2000, o desempenho de todas as filiais da Telemar pode ser verificado na tabela 4.6 a seguir, onde a filial do Espírito Santo posicionou-se em:

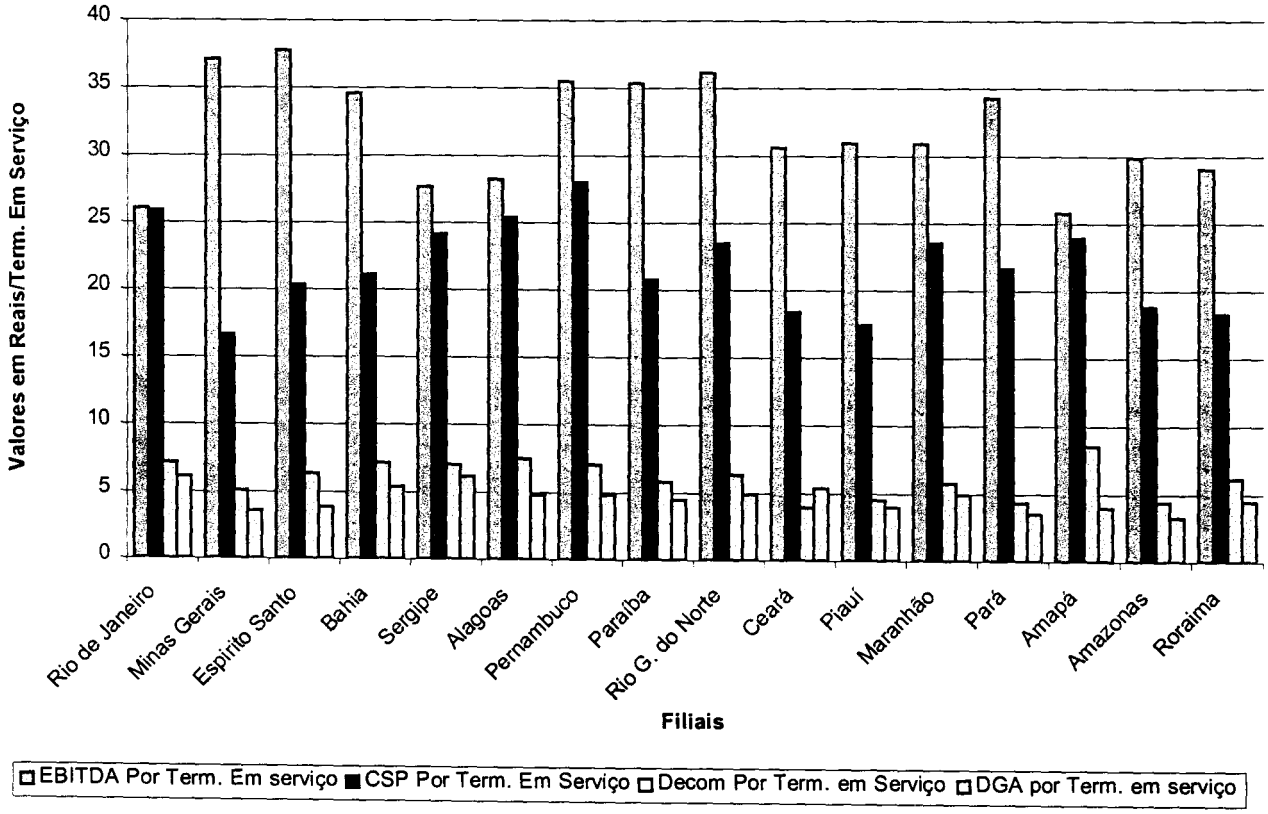
- Custo do serviço prestado (CSP) = 5° lugar;
- Despesa de comercialização (Decom) = 8° lugar;
- Despesas Gerais e Administrativas = 9°lugar;

Todos os custos acima são em relação aos terminais em serviço.

- Em relação ao valor do EBITDA por terminal em serviço ficou em 1° lugar com = R$37,75/telefone

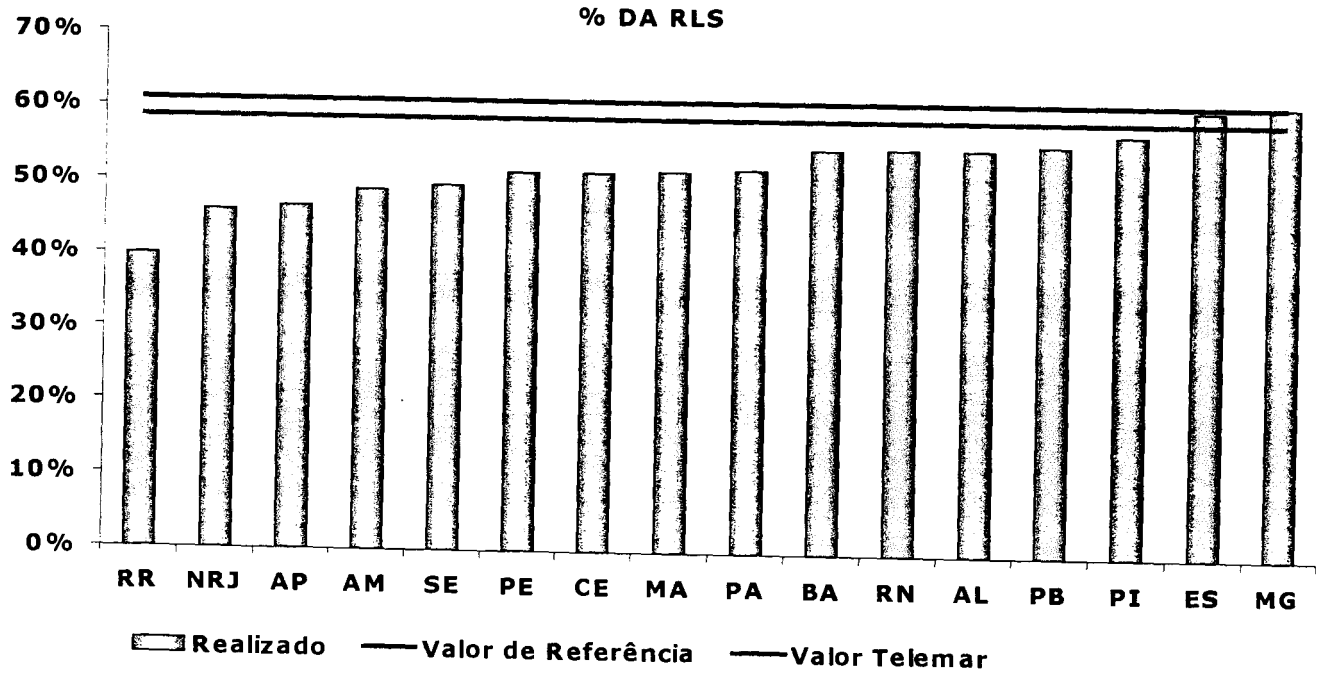
Tabela 4.6 – RESULTADOS ALCANÇADOS POR ESTADO				
Filial	**EBITDA Por Term. Em serviço**	**CSP Por Term. Em Serviço**	**Decom Por Term. em Serviço**	**DGA por Term. em serviço**
Rio de Janeiro	26,02	25,85	7,12	6,06
Minas Gerais	37,1	16,62	5,07	3,53
Espírito Santo	37,75	20,34	6,31	3,83
Bahia	34,6	21,09	7,13	5,37
Sergipe	27,62	24,11	7,03	6,13
Alagoas	28,22	25,37	7,46	4,77
Pernambuco	35,49	27,98	7,04	4,79
Paraíba	35,36	20,78	5,79	4,44
Rio G. do Norte	36,13	23,44	6,32	4,88
Ceará	30,59	18,35	3,92	5,36
Piauí	30,96	17,4	4,51	3,95
Maranhão	30,87	23,5	5,73	4,86
Pará	34,28	21,65	4,34	3,47
Amapá	25,76	23,88	8,51	3,98
Amazonas	29,87	18,78	4,41	3,27
Roraima	29,03	18,29	6,13	4,43

Gráfico 4.6.1



O gráfico 4.6.2 a seguir, apresenta o % do EBITDA em relação à Receita Líquida de Serviços -RLS - Receita Líquida de Serviços – RLS, é a Receita Bruta dos Serviços de Telecomunicações menos os impostos incidentes na Receita Bruta, ou seja: ICMS e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – CSSL.

Gráfico 4.6.2



1.	META CONDICIONANTE	META	REALIZADO	RESULTADO
-	EBITDA DA TELEMAR-ES (em milhões de reais)	183,4	211,5	**SIM**

Tabela 4.6.1

2.	METAS INDICADORAS	META EM PONTOS	REALIZADO EM PONTOS	SALÁRIOS
-	Crescimento da receita líquida de serviços (ex-interconexão)	250	375	
-	Crescimento da satisfação dos clientes	100	55	
-	Margem de EBITDA DA FILIAL (ex-interconexão)	450	398	
-	Margem de EBITDA corporativa	200	190	
-	Metas ANATEL	Até (-10%)	0	
	TOTAL		**1018**	**1,53**

Tabela 4.6.2

- **Comparações de desempenhos nos Anos 1999 e 2000.**

- A principal meta, a condicionante EBITDA da Telemar-ES, fora estimada em 183,4 milhões de reais, e a realização foi de 211,5 milhões de reais. Houve um crescimento de 36% em valor absoluto se comparado com o valor do EBITDA em 1999, que foi de 155,5 milhões de reais.

Lucro líquido no exercício de 1999 = 8,412 milhões de reais;

Lucro líquido no exercício de 2000 = 84,976 milhões de reais;

Houve um crescimento no lucro líquido de 910%, um desempenho que ultrapassou as expectativas!

No ano de 1999, o bônus pelo cumprimento de metas foi de 1,0 (um) salário por funcionário, no ano de 2000 foi de 1,53 salário, portanto, um crescimento de 53%.

4.7. ESCOLHA DE UMA FERRAMENTA GERENCIAL: O EBITDA

O EBITDA é uma eficaz ferramenta gerencial, quando o foco da empresa é a geração de caixa, além disso, ele estimula o aumento de receita e exerce um rigoroso controle das despesas. Utilizando os números do Balanço da Telemar – ES (anexo C), será demonstrado a seguir a determinação do valor do EBITDA para 2000 e 1999.

Tabela 4.7

	2000	1999
	Valores em mil reais	
1 – Receita Bruta	479.942	358.991
2 – Deduções da Receita Bruta (Impostos Incidentes)	(117.443)	(85.401)
3 – Receita Líquida	362.499	273.590
4 – Custo do Serviço Prestado (CSP)	105.975	68.839
. Interconexão :	55.918	31.860
. Pessoal :	15.012	15.362
. Materiais :	5.583	2.660
. Serviço de Terceiros :	24.931	16.952
. Aluguel Seguros :	3.583	1.463
. Outros :	948	542

5 – Despesa de Comercialização dos Serviços: - (DECOM)

	2000	1999
. DECOM :	33.705	25.360
. Pessoal :	7.062	8.294
. Materiais :	1.392	2.943
. Serviço de Terceiros :	5.473	2.785
. Publicidade e Propaganda :	1.042	3.676
. Aluguel Seguros :	1.026	8
. Perda de Contas a Receber :	12.492	7.631
. Outros :	5.218	23

6 – Despesas Gerais e Administrativas – (DGA)

. DGA :	21.781	28.941
. Pessoal :	6.422	11.879
. Materiais :	141	769
. Serviço de Terceiros :	4.786	11.397
. Taxa de Administração :	3.625	3.722
. Aluguel Seguros :	369	848
. Outros :	6.438	326

7 – Outras Receitas Operacionais Liquidas 10.470 5.054

8 – EBITDA : 211.508 155.504

(Lucro antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização)

= Rec. Liquida (3) – CSP (4) – DECOM (5) – DGA (6) + Outras Rec. Operacionais (7)

Analisando os valores do EBITDA, algumas conclusões podem ser obtidas:

a) Houve um acréscimo de 36% do EBITDA de 2000: (211.508 mil reais) em relação a 1999: (155.504 mil reais)

b) A referência ao EBITDA, normalmente, ocorre em relação ao seu valor relativo, ou seja, o quanto representa em relação à receita líquida. No ano 2000, o EBITDA da Telemar – ES foi de 58,3% da Receita Líquida, ou seja:

EBITDA		211.508 Mil Reais		
----------	=	----------	=	58,3%
Receita Liquida		362.499 Mil Reais		

Significando uma geração de Caixa 58,3% da Receita Líquida, o que se constitui um indicador de avaliação de desempenho.

c.) Para se atingir a meta do EBITDA, os esforços devem ser dirigidos fortemente para o aumento da receita, pois é o grande facilitador do indicador. Observa-se que a meta absoluta do EBITDA para 2000 era de 183,4 milhões de reais e o realizado foi de 211,5 milhões de reais. Esta meta era a condicionante para passar para as metas indicadoras, expressadas em pontos.

d) Em relação ao controle das despesas, a segmentação delas nos módulos: Custo de Serviço Prestado = CSP; Despesas de Comercialização = DECOM; Despesas Gerais e Administrativas = DGA, elas permitem um controle bem direcionado, e a utilização dos gestores atuando em cada segmento estabelece um compromisso no cumprimento das metas do CSP, DECOM e DGA. Mas, observa-se a importância que o orçamento para cada segmento de despesa. A

elaboração desse orçamento deve ocorrer com a participação dos gestores de cada grupo de despesas, para que eles conheçam com detalhes o que a empresa espera na realização desses grupos e, também, a participação, desde o início, faz surgir um comprometimento forte desses gestores. O que se observou na meta EBITDA da Telemar – ES foi a criação da cultura do controle por segmento: CSP, DECOM e DGA, onde os gestores identificam os principais ofensores de cada segmento, criando alternativas para se evitar o desvio orçamentário.

4.8. Uma outra ferramenta: EVA (Economic Value Added), para sua utilização, é importante destacar que o foco deve estar voltado para a criação de valor na empresa.

E - ECONOMIC	ECONÔMICO
V - VALUE	VALOR
A - ADDED	AGREGADO

O EVA é um método de mensuração de desempenho financeiro e de remuneração por incentivos que cria um novo direcionamento dentro da empresa.

Para implantação do EVA, é necessário identificar as fontes de fornecimento de capital para a empresa e calcular o custo desse capital. Dimensionado o custo de capital, calcula-se o montante de capital aplicado no ativo circulante, instalações e equipamentos; consideram-se, também, outros investimentos como: o treinamento de empregados, pesquisa e desenvolvimento com o montante de capital dimensionado; aplica-se a taxa do custo de capital. O resultado fornecerá o retorno de capital que será proporcionado aos sócios da empresa. Para calcular o EVA, basta subtrair o retorno de capital do lucro operacional, após a incidência do imposto de renda. Se o valor encontrado do EVA for positivo, ele estará gerando valor para os sócios. Se o valor do EVA for negativo, ele estará destruindo a riqueza dos sócios.(Ross et al.1997)

4.8.1 Cálculo do Eva

Exemplo hipotético de cálculo do EVA e a comparação com a utilização do EBITDA

Lucro operacional Líquido após os impostos (NOPAT) – Custo do Capital (Custo da Oportunidade) = EVA

O EVA é uma estimativa de Lucro Econômico depois de subtrair todas as despesas operacionais, inclusive o custo de capital empregado na operação.

- Demonstração do NOPAT

NOPAT = **N**et **O**perating **P**rofit **A**fter **T**ax

Lucro Operacional Líquido depois dos impostos e da Depreciação. Representa o Lucro produzido pelo capital empregado na empresa, independente de como o Capital é financiado.

Receita – Despesas Operacionais – Depreciação – Impostos = NOPAT

- Cálculo do custo médio ponderado de capital - (WAAC)

A taxa do custo de capital é calculada utilizando-se a metodologia do WAAC (Weighted Average Cost of Capital), que é o custo médio ponderado de capital, considerado como o custo de capital da empresa como um todo, sendo interpretado como a taxa de retorno exigida da empresa para o capital nela aplicado. Para o acionista da empresa, o custo médio ponderado de capital (WAAC) é o retorno global que a empresa deseja obter sobre os seus ativos para manter o valor de suas ações.

A fórmula para calcular o custo médio ponderado de capital (WAAC) é:

$WAAC = (E/V) \times Re + (D/V) \times RD\ (1-Tc)$

Onde:

Tc = alíquota do imposto de renda de pessoa jurídica;

E = valor de mercado do capital próprio da empresa;

D = valor de mercado do capital de terceiros da empresa;

E/V = proporção de capital próprio no financiamento total da empresa (em termos de valor de mercado);

D/V = proporção de capital de terceiros;

Re = custo de capital próprio;

RD = custo de capital de terceiros;

(Ross et al. 1997)

Simplificando o cálculo do custo médio ponderado de capital (WAAC), tem-se: o capital da empresa é de $10,000,00, sendo o capital próprio de $9.000,00 e o capital de terceiros $1.000,00 . O custo de capital próprio é de 10% ao ano e o custo de capital de terceiros é de 20% ao ano. Este custo já está ajustado à economia fiscal do imposto de renda incidente sobre os juros.

WAAC = capital próprio x custo capital próprio + capital de terceiros x custo de capital de terceiros;

WAAC = $9 000,00 x 10% + $1.000,00 x 20% = $ 1.100,00;

WAAC = $1 100,00.

$$\text{O valor percentual do WAAC} = \frac{\text{WAAC}}{\text{Total do Capital da Empresa}}$$

$$\%\text{WAAC} = \frac{\$1.100,00}{\$10.000,00} = 11\%$$

Para o exemplo acima, 11% é a taxa de retorno exigida da empresa para o capital nela aplicado.

Calculando o EVA

EVA = NOPAT – Encargo de Capital

NOPAT (Lucro)	$ 1.200,00
Capital	$ 10.000,00
WAAC (Custo de Capital)	11%
Encargo de Capital	$ 1.100,00

EVA = (1.200,00 – 1.100,00)

EVA = 100,00

Foram gerados $ 100,00 a mais do que o requerido, isto é EVA.

4.8.2 O que muda do EBITDA para o EVA

Utilizando-se o exemplo anterior, tem-se a determinação do EBITDA e do EVA, podendo ser verificado com números a distinção entre estas ferramentas.

Tabela 4.8.2

Receita Líquida	$ 3.500,00
Interconexão	$ -350,00
CSP	$ -450,00
DC	$ -250,00
DGA	$ -150,00
Outras Despesas (-)/ Receitas operacionais (+)	$ +100,00
EBITDA	**$ 2.400,00**

Depreciação	$ -400,00
Lucro antes do I.R	$ 2.000,00
IR (40%)	$ -800,00
NOPAT	$ 1.200,00
Capital	$ 10.000,00
Encargo Capital (11%)	$ 1.100,00
EVA	**$ 100,00**

4.8.3 EVA x EBITDA

EVA

O EVA incorpora todos os custos do negócio, inclusive o Custo do capital. Para que haja aumento de EVA, é necessário que a empresa invista em negócios não apenas lucrativos (EBITDA positivo), mas também em projetos com retornos acima do custo de capital.

EBITDA

O EBITDA é apenas uma medida de resultado operacional, não levando em conta o Capital necessário para gerá-lo. A maneira mais fácil de aumentar o EBITDA é investir mais Capital, mesmo que ele não gere um retorno adequado.

Foco no Aumento do EVA

Algumas empresas possuem EVA positivo, enquanto outras possuem EVA negativo. Isto significa, independentemente do valor absoluto de onde a empresa começa, deve-se

sempre focar no aumento contínuo do EVA. O aumento do EVA, seja a partir de uma base positiva ou negativa, é consistente com o aumento do valor para o acionista.

4.8.4 EVA como Sistema de Gestão de Negócios

O sistema de Gestão tradicional caracteriza-se com a utilização do Demonstrativo do resultado do Exercício – DRE, chegando-se ao lucro líquido apurado, aliado ao controle orçamentário das despesas.

Ao se analisar um sistema de Gestão tradicional, comparando-o com o sistema de Gestão EVA, abordam-se os aspectos de desempenho, custo de capital, estratégias, os quais devem ser observados; tendo como premissa o retorno do capital, o custo da oportunidade e a concentração de esforços na busca do objetivo. Com estas considerações, serão analisadas, a seguir, as desvantagens do Sistema Tradicional e as vantagens do Sistema de Gestão do Eva:

Desvantagens de um Sistema de Gestão Tradicional

- Múltiplas medidas de desempenho;
- Não considera todo o Custo de Capital;
- Estratégias dirigidas pelos orçamentos em vez de orçamentos dirigidos pelas estratégias (Curto Prazo);
- Falta de um alinhamento claro entre os interesses de Gerentes e Acionistas.

Vantagens do Sistema de Gestão EVA

- Enfoque em uma única medida de desempenho;
- Considera o Custo de Capital;
- Estende a perspectiva do Gerente na tomada de decisões;

- Alinha os interesses dos Gerentes e Acionistas.

4.8.5 Benefícios do EVA

O EVA atende às expectativas dos acionistas, na medida em que a meta de criação de valor for atingida, significando que a aplicação de capital na empresa superou a aplicação no mercado financeiro. Satisfaz aos empregados, porque existe um vínculo do cumprimento da meta do EVA com a remuneração variável, assim, podem ser destacados os benefícios do EVA:

- Medida de desempenho única e alinhada com a criação de valor;
- Incorpora o efeito de lucro econômico na tomada de decisões operacionais e de investimento;
- Estabelece responsabilidade mais explícita pelo capital investido;
- Unifica a "linguagem" utilizada na empresa. O foco em resultado é conseguido quando todos na organização conscientizam-se de que o objetivo mais importante é aumentar o EVA;
- Vincula a remuneração variável à nova medida de desempenho, premiando os Colaboradores pela melhoria contínua de EVA;
- Cria uma cultura de criação de valor que permeia toda a empresa.

4.8.6 Estratégias de Criação de Valor

Alguns pontos da estratégia de criação de valor na empresa assemelham-se aos da ferramenta EBITDA, principalmente, em relação aos esforços de aumento de vendas e redução de despesas. Outros se direcionam ao melhor uso do capital imobilizado, aí se concentram os esforços de alienação de ativos depreciados e redirecionamento do capital imobilizado para

projetos, cuja taxa de retorno situa-se em um patamar superior ao custo do capital. Algumas dessas são evidenciadas a seguir:

- ***Melhorar o Retorno sobre Capital (Impacto no NOPAT).*** Aumentar vendas e reduzir custos;
- ***Reduzir o*** *Custo de Capital: buscar a* estrutura ótima de capital;
- ***Realocar Capital (Impacto no CAPITAL):*** *v*ender ativos que não geram retorno adequado aumentando a eficiência no uso do capital;
- ***Crescer (Impacto no CAPITAL)*** : investir em projetos que geram retorno acima do custo de capital

O EVA foi introduzido na Telemar como um novo Sistema de Gestão. Seu principal objetivo é fazer com que os profissionais da Telemar tomem melhores decisões, passando a **pensar, agir e serem remunerados** como se fossem acionistas da empresa. O EVA é uma medida superior ao EBITDA, porque inclui todos os custos do negócio, inclusive o Custo de Capital, e está relacionado à criação de valor. A partir de 2001, o desempenho da empresa foi medido através do EVA, e não somente através do EBITDA.

Apesar do EVA ser uma medida superior do que o EBITDA, a sua utilização, num programa de resultados, apresenta, como desvantagem, a complexidade de seu entendimento para a maioria dos colaboradores, ensejando uma falta de comprometimento dos empregados. Isto foi percebido no Programa de Resultado de 2001 da Telemar, que não teve o alcance de resultados de 2000.

Em 2001, não houve distribuição de bônus, uma vez que não se conseguiu alcançar as metas de 2001. O programa de 2001 não é objeto do presente estudo.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao analisar o desempenho de empresas, instintivamente, direciona-se o foco para o resultado obtido. Para dimensionar esse resultado é necessário comparar com o obtido pelas empresas congêneres. No ato de comparar, surgem muitas questões, mas uma merece ser destacada: Por que razão uma empresa, dentro do mesmo segmento industrial, apresenta resultado melhor do que as outras?

Ao utilizar a estratégia baseada em análise do ambiente externo, não se consegue explicar os resultados diferentes obtidos por essas empresas. Se a estratégia voltar-se para o interior das empresas, descobrem-se fatores importantes dentro delas que as diferenciam. Não será preciso escavar com profundidade para descobrir esses fatores, na maioria dos casos, eles quase afloram. As forças intrínsecas estão em estado latente, as questões que surgem é no sentido de aglutiná-las e obter uma força resultante de grande intensidade.

No caso da Telemar, tema da presente dissertação, a resposta às questões de aglutinação e de obtenção de uma força foi conseguida através de uma seqüência de atos integrados e coordenados, a saber:

. Elaboração de um Programa de Metas, para alcançar o resultado almejado, claramente definido e inteligível;

. Escolha de uma ferramenta gerencial que atendesse as Metas da Empresa: O EBITDA

. Participação nos resultados alcançados, com a distribuição de bônus individual a todos os empregados;

. Elaboração de um plano de ação para divulgação do programa de Metas e Resultados, bem como a distribuição de bônus;

. Divulgação periódica do resultado do Programa de Metas, com todos os esclarecimentos da apuração contábil, econômica e física.

5.1 ELABORAÇÃO DE UM PROGRAMA DE METAS

As metas devem ser claras, de fácil compreensão, exeqüíveis. Cada meta deve possuir uma escala de pontuação, estabelecendo o limite mínimo e máximo de pontos. O EBITDA reúne estas qualidades: exeqüibilidade; facilidade de compreensão e de apuração; razão pela qual foi um sucesso, traduzido em números na seção 4.6, a sua utilização como ferramenta no Programa de Resultados Placar 2000.

O gerenciamento da Meta deve pertencer àqueles, cuja ação gerencial influirão no cumprimento dela. Exemplificando, uma meta global para toda a empresa, que possui diversas filiais, não deve ser estabelecida, porque a filial não possui gerência sobre as outras filiais. As metas devem ficar restritas a cada filial.

5.2 A PARTICIPAÇÃO DOS EMPREGADOS

Todo o esforço na elaboração do Programa de Metas e na concepção da divulgação poderá não produzir o efeito desejado, se um componente não for enfatizado: A Participação dos Empregados. Para o Programa de Metas alcançar o sucesso pretendido, ele precisa disparar motivação.

O mercado de telecomunicações é altamente competitivo. Existe a concorrência das empresas de telefonia fixa, telefonia móvel, comunicação de dados, empresas-espelho. Nele, a tecnologia disponível, normalmente, é desenvolvida pelos fabricantes de equipamentos que querem comercializar com maior número possível de empresas. A pergunta que surge é: como competir apresentando um melhor resultado? A resposta está no diferencial humano; esta força intrínseca, a partir do empenho das pessoas dentro da organização, melhores resultados são conseguidos.

Para obter o comprometimento dos empregados, o Programa de Metas deverá contemplar os empregados com bônus relativo às metas cumpridas. Os empregados precisam ser recompensados pela riqueza que ajudaram a obter. No caso da Telemar – ES, a meta básica contemplava os empregados com 1,0 salário, mas poderia ser expandida até o limite superior de 2,25 salários.

Assim, com um Programa de Metas bem definido, abrindo a possibilidade real de pagamento de bônus, o passo seguinte foi a divulgação. Recomenda-se que a divulgação atinja, pelo menos, 2/3 (Dois Terços) dos empregados. Além da divulgação do Programa de Metas, um calendário das reuniões periódicas deve ser estabelecido e enfatizando a participação obrigatória dos Agentes EBITDA e incentivando a participação de qualquer empregado e, também, evidenciando a acolhida de sugestões de redução de custos e ampliação de receitas.

5.3 DIVULGAÇÃO PERIÓDICA DOS RESULTADOS

O Calendário de divulgação de resultados deve ser facilmente cumprido e os resultados apresentados de forma pedagógica, mostrando os ofensores; acatando as sugestões específicas; nomeando empregados para equacionar soluções e o mais importante: agindo, para evitar os desvios, indo no nascedouro das despesas não previstas, buscando, também, quebrar paradigmas para reduzir os custos. Incentivando os agentes EBITDA na leitura diária dos lançamentos contábeis, acionando o auxílio da contabilidade *(Help-desk),* para identificar a conta contábil e o centro de custo correto. Um outro ponto que merece destaque é o aumento de vendas; é preciso espetar a área comercial, porque um crescimento de vendas torna-se um grande facilitador no cumprimento da meta do EBITDA. Os paradigmas têm sido quebrados tornando todo empregado da Telemar um vendedor, mesmo que esteja em outras funções. O conceito é: eu posso e conheço as facilidades para vender os produtos Telemar.

Em relação à inadimplência, esta tem sido uma grande ofensora nos desvios das metas do segmento de Despesa de Comercialização (DECOM). O combate à inadimplência deve ser permanente, agindo de forma a convocar o cliente para negociar, de acordo com sua capacidade de pagamento.

5.4 A CONJUNTURA ATUAL

Com a possibilidade de antecipação das metas de universalização e qualidade, estabelecidas no plano Geral de Metas da ANATEL, de 2003 para 2001, as empresas concessionárias de serviço de telecomunicações voltaram seus objetivos para esta antecipação, tendo em vista que o cumprimento da antecipação possibilitava estender as fronteiras de atuação geográfica estabelecida por ocasião da concessão. No caso da Telemar, a antecipação de metas permitirá utilizar o seu código de seleção de operadora, o 31, para efetuar ligações para todo o Brasil e exterior, e, ainda, ter a sua própria empresa de Telefonia Móvel (celular). O programa lançado pela Telemar denominou-se: O Passaporte Brasil. Outras operadoras tiveram programas semelhantes.

Como resultante das antecipações de metas, as demandas em todas as regiões de concessão foram atendidas. O momento atual é ampliar a prestação de outros serviços, tais como: acesso veloz à internet; serviços de descongestionamento de chamadas (vide exemplo do Rádio Digital no Caso Telemar) e incentivos à inovação na qualidade, presteza e confiabilidade do serviço prestado.

5.5 A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA

A competição que se estabeleceu com o programa de antecipação de metas em todas as concessionárias, aliado ao valor elevadíssimo do Investimento, na Telemar, foram 10 bilhões de reais, impõem um controle orçamentário extremamente rígido para os próximos anos. Um outro componente que merece ser destacado é a necessidade primordial de geração de caixa; o que direciona para a utilização da importante ferramenta Gerencial: O EBITDA.

Neste cenário, a controladoria assume o papel de coordenadora das informações de gestão econômica com a missão de assegurar a otimização do resultado econômico da organização. A controladoria contribuirá com os seus valores para o estabelecimento de regras de conduta para os gestores envolvendo: grau de autonomia, processos de gestão, avaliação de desempenho e apuração do sistema de recompensas.

5.6 RECOMENDAÇÕES

Para implantar um programa de participação nos resultados visando a atingir metas empresariais e concessão de bônus aos empregados, recomenda-se a adoção de algumas estratégias, de procedimentos, de atitudes e de compromissos, os quais serão comentados considerando a seqüência de atos para a implantação do programa.

1- Arquitetura Estratégica

Este é o momento de vislumbrar um programa que tornará a empresa em condições de seguir a sua trajetória de realizações e conquistas. O futuro imaginado precisa ser construído, surge nessa etapa o projeto para tornar o sonho realidade.

2- O Planejamento Estratégico

Esta é a oportunidade de avaliar as possibilidades, identificar o ambiente, reconhecer os pontos fortes e fracos, rigidez e fragilidade; facilitadores e obstrutores. Na fase de elaboração do planejamento estratégico, deve-se ter como um dos fundamentos a direção apontada para o Programa, evitando-se os caminhos sinuosos e labirintos; traçar as metas e as etapas do Programa, proporcionar a visão clara da direção e possibilitar o conhecimento e a identificação para onde a empresa quer chegar com o seu Programa de Metas.

A crítica contundente ao planejamento estratégico é em relação à forma como ele é elaborado; participação de umas poucas cabeças pensantes e em relação a sua rigidez, não captando a transformação que acontece nos ambientes internos e externos.

3- A Escolha da Ferramenta Gerencial

A crise de liquidez que afeta a maioria das empresas impulsiona para a busca de uma ferramenta gerencial, que possibilite a gestão com um ônus de despesas financeiras minimizado. Se a empresa possui liquidez, ela poderá negociar melhor, impor as suas condições, obter ganhos expressivos em suas aquisições, enfrentar a concorrência com chances elevadas de triunfo. Para atender ao quesito liquidez, apresenta-se o EBITDA como essa ferramenta desejável, possuindo como atributos: a facilidade de sua compreensão, a apuração rápida, a medição comparativa claramente identificável. Também, será o suporte para outros programas e/ou ferramentas gerenciais como EVA. Para demonstrar os atributos mencionados anteriormente, o conceito do EBITDA serve para uma identificação rápida na performance de geração de empresa, por exemplo, se uma empresa possui um EBITDA de 55% em relação à receita líquida, (receita bruta menos impostos sobre o faturamento), significa que para 1.000 reais de receita líquida estão sendo gerados 550 reais de caixa.

4- Uma Controladoria Ágil

O Programa de Metas necessita de uma apuração de seu resultado de forma precisa, com segurança e agilidade. Aqui se evidencia o aprimoramento da Controladoria e a ampliação de suas funções, desenvolvendo, em todas as gerências e departamento, os agentes da controladoria, que têm como funções a pesquisa diária dos lançamentos contábeis nas contas de despesas da Gerência e/ou departamento. Para os lançamentos de despesas e as dúvidas que surgem sobre a correta identificação da conta ou do Centro de Custo, deve-se implantar um *help-desk* na controladoria. Esta função minimiza os erros de lançamentos e permite identificar corretamente as despesas a serem lançadas.

5- Avaliação Periódica dos Resultados

O Programa de Metas, após a sua divulgação para toda a empresa, deve anunciar o calendário de reuniões periódicas. Estas reuniões deverão ser semanais, com participação aberta a todos os empregados, onde são anunciados os resultados, com os seus desvios de metas. Ali, são sugeridas ações de combate aos desvios e criados os grupos temáticos específicos para cada grupo despesa: Despesas Gerais e Administrativas; Despesas de Comercialização e Custo do Serviço Prestado. Estes grupos temáticos possuem um calendário próprio de reunião, e os membros devem ser os funcionários que participam, diretamente, na gestão da despesa específica.

6- A Participação dos Empregados

O sucesso do Programa de Metas fundamenta-se no despertar das forças intrínsecas da empresa. Para despertar estas forças, torna-se imprescindível a participação dos empregados; e a ignição ocorrerá com a oferta de bônus e a forma de obtê-los com o cumprimento das metas do programa.

O Programa de Metas deve apresentar, de forma clara e inteligível, a pontuação necessária para a obtenção do bônus, indicando a quantidade de pontos que podem ser obtidos em cada meta cumprida. Nas reuniões periódicas mensais, devem ser apresentadas: a situação do cumprimento de cada meta e a pontuação total obtida até aquele mês, com o respectivo bônus auferido. Esse acompanhamento mensal estimula as ações e fortalece o compromisso com o Programa de Metas, mostrando a evolução e a possibilidade real de se conquistar o bônus.

Um ponto importante a ser destacado:

As regras do Programa de Metas e Conquista do Bônus não podem ser alteradas durante o seu curso, se isto ocorrer o descrédito será fatal para a realização do Programa.

Finalizando, torna-se evidente destacar a linha Mestra do Programa de Metas. A sua estrutura sustenta-se na Arquitetura Estratégica, no Planejamento Estratégico, na capacidade de acumulação de competências tecnológicas, na clareza de identificação das metas e do bônus, na escolha da ferramenta gerencial, na controladoria ágil e participativa, no comprometimento dos empregados, nas reuniões periódicas de Avaliação e de exposição de evolução do Programa e na comemoração pelo cumprimento do Programa e recebimento do Bônus.

6. BIBLIOGRAFIA

BELL, M.; and PAVITT, K. **Technological Accumulation and Industrial Growth. Contrast and Developing Countries**, *Industrial and Corporate Change,* Vol. 2, No. 2, pp. 157-211,1993.

_____. "The Development of Thechnological Capabilities", in I.U. Haque (ed.), Trade, *Technology and International Competitiveness,* Washington: The World Bank, 1995.

BELL, M. ""Learning" and the Accumulation of Industrial Technological Capacity in Development Countries", in K. King and M. Fransman (eds), *Technological Capacibility in the Third World,* London: Macmillan, 1984.

CATELLI, Armando. **Controladoria abordagem da gestão econômica.** São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral de administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DOSI, G "The Nature of the Inovate Process", in G. Dosi; C. Freeman; R. Nelson; G. Silverberg; and L. Soete (eds), *Technical Change and Economic Theory,* London: Pinter Publishers, 1988.

_____. *Blade Runner: é esse o futuro?* Rumos, p.4-9, dez./1997

FIGUEIREDO, Paulo N. Trajetória de acumulação de competências tecnológicas e os processos subjacentes de aprendizagem: revisando estudos empíricos. *Revista de Administração pública.* Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas – EBAP, 2000.

FIGUEIREDO, Paulo N. Acumulação de competência tecnológica e processos de aprendizagem: estruturas conceituais e experiências de empresas no Brasil. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas – EBAP, 2000b.

FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria teoria e prática.** São Paulo: Altas, 1997.

GUBMAN, Edward L. Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Guerreiro Ramos, Alberto. **A Nova Ciência das Organizações: Uma reconceituação da riqueza das nações.** Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1981, 2ª edição.

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

Japiassu, Hilton. **Introdução ao pensamento epistemológico.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1986.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: teoria e estudos de casos.** São Paulo: Pioneira, 1976.

LEONARD-BARTON, Dorothy. **Nascentes do saber**: criando e sustentando as fontes de inovação, Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1995

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Safári de Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** 12ª e.d. Rio de Janeiro: Record, 2001.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação.** São Paulo: Atlas, 1993.

NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na Empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RUIZ, Roberto. **O telefone.** Rio de Janeiro: Cia Telefônica Brasileira, 1973.

STEPHEN, A. Ross, RANDOLPH, W. Westerfield, BRADFORD, D. Jordan **Princípios de administração financeira.** São Paulo: Atlas, 1997.

TACHIZAWA, Takeshy, FERREIRA, Vitor C. Paradela, FORTUNA, Antonio A. Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às Estratégias de Negócios.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TEECE, J. David, PISANO, Gary, SHUEN, Amy. "Firm Capabilities, Resouces, and the Concept of Strategy: Four Paradigms of Strategic Management", CCC Working Paper, No 94-9, University of California at Berkeley, 1990.

Tenório, Fernando G. "Weber e a burocracia". **Revista de Serviço Público.** Brasília: **DASP,** out./dez. 1981, ano 38, vol. 109, nº 4, pg. 79-88.

Tenório, Fernando G. **Gestão social: uma perspectiva conceitual.** Rio de Janeiro: Editora EBAP/FGV, 1998.

Tenório, Fernando G. **Flexibilização organizacional, mito ou realidade?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

TOFLER, Alvim. **A empresa flexível.** Rio de Janeiro: Record, 1997.

Tragtenberg, Mauricio. **Burocracia e Ideologia** – São Paulo: Ática, 1985 – 1ª edição.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

7. - ANEXOS

- ANEXO A - PUBLICAÇÃO MENSAL TELEMAR
- ANEXO B - GAZETA MERCANTIL
- ANEXO C – PUBLICAÇÃO DO BALANÇO 2000 DA TELEMAR-ES.
- ANEXO D – A HISTORIA DAS TELECOMUNICAÇÕES

ANEXO A - PUBLICAÇÃO MENSAL TELEMAR

Ebitda no sangue, dinheiro no bolso

De olho nas metas estabelecidas pela diretoria da Telemar, a filial capixaba está investindo pesado no Ebitda, um novo conceito mundial de performance empresarial. Em maio foi constituído um grupo de trabalho formado pelos colaboradores Marco Antônio de Paula Faria, Carlos Alberto Alves e Márcio de Souza Campos, que estabeleceram um programa de treinamento e reuniões quinzenais do Ebitda.

Foram treinados 63% dos colaboradores e, durante as reuniões, formados os "Agentes Ebitda", que têm como principal função o acompanhamento diário dos custos. Estes dois fatores – treinamento e criação dos Agentes Ebitdas – impulsionaram o desempenho da Telemar/ES.

Reunião dos Agentes Ebitda

Para se ter uma idéia, no primeiro trimestre de 2000, a margem do Ebitda (participação % Valor do Ebitda no valor da Receita Líquida de Serviço) apresentava uma média de 47%. A partir da implantação do programa, a média dos últimos quatro meses atingiu 68%, sendo que em setembro alcançou 80%. Este resultado situou a Telemar/ES em primeiro lugar entre as 16 operadoras, no indicador margem Ebitda (com interconexão). É por isso que os colaboradores da filial capixaba adotaram o lema "Ebitda no sangue, dinheiro no bolso".

Após a etapa de implantação do programa, foram criados três grupos temáticos para acompanhamento e apuração das despesas dos principais segmentos do Ebitda:

- *Custos de Serviços Prestados* – CST. Coordenadora: Walewska Sant'Anna Mori
- *Despesas de Comercialização* – Decom. Coordenador: Ronaldo Patta
- *Despesas Gerais e Administrativas* – Coordenador: Elgem Barreto do Nascimento

STDT

Mapeamento do mercado

Montar uma base de dados que leve a um melhor gerenciamento e conhecimento do mercado. Essa é a fórmula para oferecer produtos de última geração e mais um importante diferencial no atendimento ao cliente. É, sobretudo, o objetivo de toda a equipe responsável pelo Sistema Telemar de Demanda em Telecomunicações – STDT.

"A tecnologia em Telecomunicações está disponível em toda parte. Portanto, quem detiver informações de mercado e dela fizer melhor uso é que terá mais sucesso", pondera Isaías Antônio dos Santos, coordenador do STDT no núcleo Minas/ES.

"Estamos interessados em saber quem são, quantos são, onde estão, o que querem e para quando querem os nossos clientes", resume Roberval Bacha.

"O sistema é corporativo e está implantado nas 16 filiais da Telemar espalhadas por todo o País, fruto do projeto de unificação da Diretoria de Tecnologia da Informação, conclui a coordenadora técnica do STDT Adriane Carvalho.

A formação das bases de mercado é um processo que já se encontra em andamento e deverá incorporar as maiores localidades onde a Telemar atua. O núcleo MG/ES já tem cerca de mil localidades cadastradas no sistema. O interesse agora é levar este trabalho às demais filiais, através da capacitação dos usuários deste sistema.

A coordenadora da Frente de Processos e Capacitação, Vilma Sá Souza, explica que o trabalho envolveu mapeamento e padronização dos processos, definição de perfis, usuários e treinamento de multiplicadores. No total, foram nove cursos de capacitação, atingindo 114 multiplicadores em toda Telemar. Neste processo estavam envolvidos 24 colaboradores da Telemar e dois profissionais da Andersen Consulting.

Este projeto coordenado pela Matriz, terá só em 2001 um investimento de R$ 13 milhões na formação de bases de dados de mercado.

Equipe responsável pelo STDT no núcleo Minas/ES

METAS

Formar a base de dados a partir das informações segmentadas de mercado, por endereço, incluindo informações sobre classe sócio-econômica e ramo de atividade.

Identificar o perfil de uma localidade e o comportamento do mercado ao longo do tempo.

Caicular e projetar a demanda localizada de terminais e de circuitos.

Subsidiar áreas de planejamento e provisionamento de rede.

Apropriar linhas e pré-inscritos no endereço.

TELEMAR

Publicação mensal da Regional Minas – Coordenação de Desenvolvimento e Relações Trabalhistas MG, Belo Horizonte. **Tels: 031-31-3229-4287. Fax: 031-31-3229-3400. E-mail: vilar@telemar-mg.com.br. Coordenação de comunicação:** Rosangela Vilar Duarte. **Fotos:** Déa Tomich e Arquivo Telemar. **Edição e produção:** ***BendiaNet.*** **Jornalista responsável:** Cristina Crocco, 2217/MG. **Programação visual:** Lúcia Helena de Assis **Fotolito:** Espaço Alternativo. **Impressão:** Gráfica Real. **Tiragem:** 7.000 exemplares

ANEXO B - GAZETA MERCANTIL

A LIBERDADE DE ESCOLHA
www.jde.com.br

EMPRESAS & CARREIRAS

JDEDWARDS

SEGUNDA-FEIRA, 5 DE MARÇO DE 2001 GAZETA MERCANTIL Página C-1

INFORMÁTICA
HP produz servidores no Brasil
■ PÁGINA C-15

BEBIDAS
Crescem refrigerantes com marcas próprias
■ PÁGINA C-10

CIGARRILHAS
St. James volta aromatizada
■ PÁGINA C-2

Wilson H. Sapatel

MONTADORAS
A tecnologia terceirizada
■ PÁGINA C-16

SIDERURGIA
V&M vai fornecer para a construção civil
■ PÁGINA C-9

Participação no resultado chega ao chão da fábrica

Cresce o número de empresas que adota a remuneração variável para todos os escalões como estímulo para cumprir metas anuais

Angela Caporal e Daniele Madureira * de Porto Alegre e São Paulo

Quem chega à unidade da operadora de telefonia fixa Telemar, em Vitória (ES), vai se deparar com uma faixa, no mínimo, curiosa. "EBTIDA no sangue, dinheiro no bolso". O "slogan" partiu dos próprios técnicos, instaladores e vendedores da companhia, que recebem salários adicionais pela participação nos resultados financeiros da Telemar. Tal iniciativa dá o tom do quão poderosa tem se mostrado a aplicação de remuneração variável para todos os escalões. "Há um envolvimento muito maior dos funcionários quando eles se sentem donos do negócio", diz a diretora de recursos humanos da Telemar, Renata Moura.

Profissional pode ganhar até 6 salários a mais no ano, o que ajuda na permanência

O que antes era privilégio do alto escalão — a participação nos resultados da empresa, que pode render vários salários adicionais ao ano — agora virou regra para todo o corpo funcional. Segundo a Fundação Dom Cabral (FDC), voltada a pesquisas e treinamentos em gestão de negócios, das 100 grandes empresas filiadas, cerca de 90% já adotaram a remuneração variável da diretoria ao chão de fábrica. Há cinco anos, esse percentual era praticamente nulo. "As empresas se mostram cada vez mais dispostas a oferecer um pacote de remuneração atraente para reter profissionais e, ao mesmo tempo, estimular o compromisso dos funcionários perante os resultados da organização", diz Betania Tanure de Barros, diretora de parcerias empresariais e mercado da FDC, que tem entre as associadas Sadia, Rhodia, Siemens, Telefônica e Credicard.

Em 2000, o Grupo Gerdau, maior produtor de aços longos do País, pagou R$ 52,6 milhões em distribuição de resultados aos empregados. Cada um dos 8,5 mil funcionários do grupo recebeu em média mais 3,5 salários. A distribuição de resultados foi 33% superior a de 1999 e representou 13% do seu lucro consolidado. Na filial brasileira da Siemens, a média de distribuição no último ano ficou em 69% do salário, beneficiando 6.5 mil funcionários. Já na Hewlett Packard Brasil (HP), o valor pago a mais para cada trabalhador atingiu 90% do salário, pago a 1,1 mil funcionários. Na Unilever, a média de 2000 ficou em torno de 1 salário adicional para cada um dos 10 mil trabalhadores.

A principal razão que tem movido as organizações a oferecer a remuneração variável para todo o escalão é a redução nos custos fixos. "Para um executivo, receber dois salários a mais no ano não chega a ser tão significativo", diz Betania, da Fundação Dom Cabral. "Mas para um funcionário do chão de fábrica, ou do administrativo, tal medida torna a empresa mais competitiva em relação ao mercado, e evita que a organização tenha maiores gastos para reter esses profissionais".

Ganho extra

Exemplos de distribuição de participação nos resultados em 2000

Empresa	Funcionários (em mil)	Quanto foi distribuído (em R$ milhões)	Número médio de salários adicionais por trabalhador no ano
Gerdau	8,5	52,6	3,5
Calçados Bibi	0,9	3,0	6
WEG	8,3	16,8	2,5
HP Brasil	1,1	3,6	0,9
Telemar	22	11,7	1,3
Siemens	6,5	9,5	0,69

Fontes: Empresas

Na Gerdau, o sistema de remuneração por resultados, adotado desde 1996, é considerado uma das principais ferramentas no desafio de tornar os colaboradores "parceiros estratégicos", segundo o diretor de recursos humanos, João de Lima. "As equipes ficam mais focadas em resultados", diz. No início de cada semestre, os diferentes setores definem suas metas de atuação e os objetivos são elaborados de acordo com a atividade. Em vendas, por exemplo, a meta pode ser a ampliação da participação de mercado e, na produção, a melhoria da qualidade. Cada meta alcançada é transformada em percentual de salário a ser pago ou em pontos, também revertidos em salário. O pagamento é efetuado em duas parcelas: julho e janeiro.

Pagamento semestral também é adotado pela Bibi, fabricante de calçados infantis de Parobé (RS). Em 2000, os 910 empregados receberam o equivalente a 10% do resultado líquido, ou R$ 3 milhões. Com isso, encerraram o ano com 18 salários. A fábrica adota o sistema de concessão de prêmios por produtividade. Segundo o diretor-presidente Marlin Kohlrausch, a Bibi pretende estender os benefícios à sua fabrica na Bahia.

Seguindo a mesma estratégia, a Agrale, fabricante de tratores, chassis para caminhões e microônibus, motos e motores implantará a participação este ano. O diretor superintendente Hugo Zattera conta que com a crise dos últimos anos não foi possível fazer a divisão com os empregados. Mas no ano passado já concedeu um bônus sobre os salários para os 800 funcionários. Sinal de bons tempos. A receita de R$ 159 milhões em 2000 foi mais que o dobro de 1998 e para 2001 a meta é atingir os R$ 170 milhões.

Na Globocabo, foi adotado o Pacto, o programa anual de comprometimento com as metas organizacionais, vinculado ao EBTIDA (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização). Segundo o diretor de desenvolvimento organizacional da Globocabo, Oscar Simões, os 6,3 mil funcionários devem atingir quatro metas: em primeiro lugar, o EBTIDA, seguido pelos índices de satisfação, de quantidade e de rotatividade dos assinantes. "O grupo pode receber de 1 a 4 salários adicionais, de acordo com as metas atingidas", diz Simões. A partir desse ano, segundo ele, a Globocabo deve implantar sistemas de metas individual e por grupo.

Na Gerdau, 8,5 mil pessoas receberam R$ 52,6 milhões, 33% a mais que em 1999

Na Siemens, a remuneração é paga de acordo com o lucro líquido obtido (em 2000, foi de R$ 138,3 milhões), seguido pelo resultado da unidade de negócios (energia, área central, eletromedicina, indústria ou telecomunicações), e o resultado do setor pertencente à unidade. Já em outra multinacional, a HP, a remuneração variável do corpo funcional segue os lucros mundiais da companhia: a grosso modo, somam-se os números das filiais do mundo inteiro, e divide-se pelos salários de todos os funcionários. "Para ganhar, todas as filiais têm de fazer bem o seu trabalho", diz o diretor de RH da HP Brasil, Jair Pianucci.

A WEG, líder mundial na fabricação de motores elétricos, distribuiu R$ 16,8 milhões aos 8.3 mil empregados. Com sede em Jaraguá do Sul (SC), a empresa está em ritmo de expansão: receita de R$ 962 milhões em 2000 e lucro líquido de R$ 125,4 milhões, o que lhe permitiu proporcionar a cada empregado mais dois ou três salários ao ano.

Na Veirano e Associados, escritório de advocacia de Porto Alegre, com clientes de peso na conta, teve resultados tão bons em 2000 que pagou 21 salários, em média, aos seus funcionários. A distribuição é realizada de acordo com avaliações individuais e corresponde a 10% dos resultados.

Fora as vantagens para a organização, segundo Betania, da FDC, a medida também é usada na negociação com os sindicatos, para definir reajustes salariais. No entanto, a diretora da Fundação faz uma ressalva. "O grande desafio para as organizações é fazer com que o chão de fábrica tenha consciência do quão é importante o seu trabalho pessoal para o sucesso da empresa". ■

(colaboraram Marcelo Flach, Luciana Moglia e Geraldo Hasse, de Porto Alegre, Caxias do Sul e Florianópolis)*

ANEXO C – PUBLICAÇÃO DO BALANÇO 2000 DA TELEMAR-ES.

TELECOMUNICAÇÕES DO ESPÍRITO SANTO S.A.

CNPJ/MF Nº 28.140.226/0001-07

MENSAGEM AOS ACIONISTAS

O foco na modernização e integração operacional foi a maior prioridade da gestão da Telecomunicações do Espírito Santo S/A (Telemar Espírito Santo) no ano 2000.

As ambiciosas metas estabelecidas pelo Conselho de Administração da Companhia foram superadas em sua grande maioria, dentro da estratégia de consolidar a posição de liderança de mercado da Telemar Espírito Santo em sua área de atuação, aumentar o nível de qualidade da planta e atendimento aos clientes e otimizar o retorno dos investimentos.

No plano organizacional, a introdução de novas práticas e instrumentos gerenciais asseguraram maior eficiência na gestão dos processos administrativos e financeiros, tais como recursos humanos, folha de pagamento, contas a pagar, contabilidade e outros. Essas novas práticas estão apoiadas em novas e eficientes plataformas de tecnologia da informação e sistemas de gestão empresarial como SAP e PeopleSoft.

As mudanças no plano organizacional se estenderam a todos os níveis operacionais e comerciais da Companhia com a introdução de novos sistemas de engenharia, como supervisão e gerência de rede, bem como a implantação de novos sistemas de faturamento e de tratamento de clientes.

A disseminação das melhores práticas empresariais existentes no ambiente da Telemar para todas as subsidiárias tornou a Telemar Espírito Santo uma empresa fortemente estruturada em processos, gerenciada a partir de orçamentos e objetivos claros, com alta flexibilidade e rapidez no processo decisório. A primeira etapa, cumprida no ano 2000, serviu de preparação para a segunda, ora em curso, de integração dos diferentes sistemas de suporte à prestação de serviços, como canais de vendas e atendimento, provisionamento de meios, ativação e reparo, gerência de redes e gestão empresarial, visando transformar a Companhia em uma empresa totalmente focada no cliente, reconhecida pela alta qualidade de seus serviços.

No plano operacional, a Companhia apresentou importantes avanços no ano 2000. As metas estabelecidas pela ANATEL foram alcançadas ou superadas em sua quase totalidade pela empresa. A planta em serviço foi ampliada, no ano 2000, em 88,5 mil linhas, enquanto o índice de digitalização cresceu de 84,3% para 89,9%, expandindo e aumentando a qualidade da planta, simultaneamente. Em 2001, a prioridade da Telemar Espírito Santo é antecipar as metas de universalização estabelecidas nos contratos de concessão para o ano de 2003.

O quadro a seguir apresenta a evolução dos principais indicadores operacionais da Companhia nos anos de 1997 a 2000:

INDICADORES	1997	1998	1999	2000
Terminais fixos em serviço (mil)	273,8	312,3	415,8	504,3
Terminais fixos instalados (mil)	295,0	352,7	436,3	561,0
Telefones Públicos em serviço	8.508	11.093	13.810	16.328
Pulsos faturados (milhões)[1]	1.152	1.215	915	991
Minutos longa distância nacional (milhões)[2]	459	507	279	230
Digitalização (%)	66,3	80,4	84,3	89,9
Empregados Próprios	1.413	999	809	634
Terminais em serviço por empregado próprio	194	313	513	795

1 Pulsos registrados (milhões) em 1997 e 1998

2 A partir do segundo semestre de 1999 considera apenas ligações feitas com o código 31

Ainda no plano operacional, cabe destacar a consolidação do serviço de longa distância intra-regional da Telemar Espírito Santo, alicerçado pela força de campanhas promocionais, programas de fidelidade e reconhecimento da marca Telemar. Esse reconhecimento é um dos propulsores da estratégia da Companhia de prestação do serviço de longa distância em âmbito nacional a partir do início de 2002, imediatamente após autorização da ANATEL.

A expansão e melhoria da planta em serviço, o desenvolvimento de novos produtos e o acesso a novos mercados impulsionaram o crescimento da receita líquida, que atingiu R$ 362,5 milhões em 2000, 32,5% superior à de 1999. O crescimento da planta de telefonia celular e o aumento do tráfego cursado na rede da empresa responderam por boa parcela desse crescimento, através dos serviços fixo-móvel e de uso de rede.

A necessidade de melhorias na rede da Companhia, que resultaram em uma taxa de digitalização de 89,9%, provocaram aumento de custos e despesas operacionais que - excluindo-se depreciação e interconexão - somaram R$ 95,1 milhões, representando um aumento de 10,3% (R$ 8,8 milhões), em relação a 1999.

Os custos de interconexão - vinculados principalmente ao uso da rede móvel - aumentaram substancialmente, porém em linha com a receita do serviço fixo-móvel, ambos decorrentes do crescimento explosivo da planta de telefonia celular.

O resultado operacional da Telemar Espírito Santo, antes das despesas financeiras, impostos, depreciações e amortizações (EBITDA), no ano 2000, foi de R$ 211,5 milhões, com margem de 58,3%. Em relação a 1999 houve um crescimento de 36,0% em valor absoluto e 2 pontos percentuais na margem EBITDA.

A Companhia adotou, em 1999, novas taxas de depreciação para os equipamentos de comutação, transmissão, terminais e de infra-estrutura. Em 2000, essas despesas somaram R$ 106,6 milhões (R$ 108,6 milhões em 1999).

Como resultado, a Telemar Espírito Santo apresentou, no ano 2000, um lucro líquido de R$ 85,0 milhões, um acréscimo de R$ 76,6 milhões ou 910,2% em relação ao ano de 1999.

Em decorrência dos resultados verificados, o Conselho de Administração da Telemar Espírito Santo propõe que sejam pagos juros sobre o capital próprio no valor de R$ 44,2 milhões.

Finalizando, a administração agradece o apoio recebido de seus acionistas, clientes e parceiros, bem como manifesta o reconhecimento a todos os seus empregados pelo alto grau de dedicação e comprometimento com as metas empresariais.

A ADMINISTRAÇÃO

continua

continuação

TELECOMUNICAÇÕES DO ESPÍRITO SANTO S.A.

CNPJ/MF Nº 28.140.226/0001-07

BALANÇO PATRIMONIAL EM 31 DE DEZEMBRO - Em milhares de reais

Ativo	2000	1999
Circulante		
Disponibilidades	84.443	11.052
Contas a receber de serviços	99.364	69.849
Créditos com partes relacionadas	11.371	11.062
Impostos diferidos e a recuperar	34.983	12.154
Estoques	1.538	643
Demais ativos	7.082	9.155
	238.781	113.915
Realizável a longo prazo		
Impostos diferidos e a recuperar	5.799	4.636
Depósitos judiciais	4.230	4.111
Demais ativos	26	293
	10.055	9.040
Permanente		
Investimentos	6.392	5.522
Imobilizado	450.938	461.505
	457.330	467.027
Total	706.166	589.982

Passivo e Patrimônio líquido	2000	1999
Circulante		
Fornecedores	54.233	48.000
Empréstimos e financiamentos	21.334	32.966
Salários, encargos e benefícios sociais	5.690	9.381
Impostos, taxas e contribuições	48.036	20.029
Consignações em favor de terceiros	3.201	15.558
Provisões para contingências	8.970	13.158
Dividendos e juros sobre capital próprio	41.719	9.837
Demais obrigações	617	4.186
	183.800	153.115
Exigível a longo prazo		
Empréstimos e financiamentos	40.116	7.540
Impostos a recolher e diferidos	–	831
Provisões para contingências	21.626	14.464
Demais obrigações	2.683	2.826
	64.425	25.661
Patrimônio líquido		
Capital social	135.462	135.462
Reservas de capital	108.987	103.206
Reservas de lucros	28.104	26.263
Lucros acumulados	185.388	146.275
	457.941	411.206
Total	706.166	589.982

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras.

continua

QUEM NÃO RESPEITA AS LEIS DE TRÂNSITO PODE MATAR, MORRER OU IR PARA A CADEIA

HÁ UMA REGRA ÓBVIA, MAS QUE NEM TODOS SE LEMBRAM DE OBSERVAR: "QUANDO MAIOR A VELOCIDADE DO TRÁFEGO MAIOR SUA DISTÂNCIA COM RELAÇÃO AO CARRO DA FRENTE".

LEMBRE-SE QUE O EXCESSO DE VELOCIDADE É A MAIOR E MAIS GRAVE CAUSA DE ACIDENTES

DETRAN ES

EDUCAÇÃO DE TRÂNSITO

continuação

TELECOMUNICAÇÕES DO ESPÍRITO SANTO S.A.

CNPJ/MF Nº 28.140.226/0001-07

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO

Em milhares de reais

	2000	1999
Receita operacional bruta	479.942	358.991
Deduções da receita bruta	(117.443)	(85.401)
Receita operacional líquida	362.499	273.590
Custo dos serviços prestados	(205.971)	(175.079)
Lucro bruto	156.528	98.511
Receitas (despesas) operacionais		
Comercialização dos serviços	(38.318)	(25.968)
Gerais e administrativas	(23.798)	(30.736)
Outras receitas operacionais, líquidas	10.470	5.054
Lucro operacional antes do resultado financeiro	104.882	46.861
Receitas financeiras	11.079	4.108
Despesas financeiras	(6.300)	(36.924)
Lucro operacional	109.661	14.045
Receitas não operacionais, líquidas	30	109
Lucro antes do imposto de renda, da contribuição social e da participação dos empregados	109.691	14.154
Imposto de renda e contribuição social	(23.580)	(3.622)
Participação dos empregados nos resultados	(1.135)	(2.120)
Lucro líquido do exercício	84.976	8.412
Ações em circulação na data do balanço (milhares)	2.092.043	2.092.043
Lucro líquido por lote de mil ações no fim do exercício (R$)	40,62	4,02

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras.

DEMONSTRAÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÕES DE RECURSOS - EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO

Em milhares de reais

	2000	1999
Origens dos recursos		
Das operações sociais		
Lucro líquido do exercício	84.976	8.412
Despesas (receitas) que não afetam o capital circulante:		
Depreciação	106.626	108.643
Provisão (reversão) para perdas em incentivos fiscais	4.911	(1.428)
Encargos (rendimentos) de longo prazo	899	9.060
Imposto de renda e contribuição social diferidos		(4.591)
Resultado líquido na venda de ativo fixo	1.832	4.003
Provisão para contingências	6.515	7.873
	205.759	131.972
Dos acionistas		
Dividendos prescritos	169	139
De terceiros		
Redução do realizável a longo prazo		1.610
Aumento do exigível a longo prazo	40.084	2.826
Transferência do permanente para o ativo circulante	4.930	3.097
Aumento nas reservas de capital	–	34
	45.014	7.567
Total dos recursos obtidos	250.942	139.678
Aplicações de recursos		
Aumento no realizável a longo prazo	5.944	–
Aumento do imobilizado	97.890	62.798
Dividendos e juros sobre o capital próprio	44.191	7.804
Transferência do exigível a longo prazo para o circulante	8.736	21.996
Total das aplicações	156.761	92.598
Aumento no capital circulante	94.181	47.080
Variação no capital circulante		
Ativo circulante		
No fim do exercício	238.781	113.915
No início do exercício	113.915	69.799
	124.866	44.116
Passivo circulante		
No fim do exercício	183.800	153.115
No início do exercício	153.115	156.079
	30.685	(2.964)
Aumento no capital circulante	94.181	47.080

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras.

continua

É CIDADANIA
EVITAR A DEPREDAÇÃO
DOS ÔNIBUS DE SUA CIDADE

É CIDADANIA
ENSINAR SEU FILHO
A SER UM BOM PEDESTRE

Diário Oficial na Internet

www.dioes.com.br

O Departamento de Imprensa Oficial agora tem site na Internet.
No momento em caráter de testes, breve, a edição eletrônica do Diário Oficial estará disponível para consultas. Mas o site já pode ser visitado, com acesso a vários itens.
Prestes a completar 111 anos, o Diário Oficial está definitivamente posicionado para o futuro.

IMPRENSA OFICIAL/ES

ESPÍRITO SANTO
Governo da Gente
Superintendência Estadual de Comunicação Social

TELECOMUNICAÇÕES DO ESPÍRITO SANTO S.A.

CNPJ/MF Nº 28.140.226/0001-07

DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO - Em milhares de reais

		Reservas de capital				Reservas de lucros			
	Capital social	Ágio na subscrição de ações	Doações e subvenções para investimento	Juros sobre obras em andamento	Outras reservas	Reserva legal	Lucros a realizar	Lucros Acumulados	Total
Em 31 de dezembro de 1998	135.462	7.124	1.085	61.914	22.277	16.019	12.279	143.493	399.653
Dividendos prescritos	–	–	–	–	–	–	–	139	139
Acréscimos às reservas de capital:									
Doações e subvenções para investimentos	–	–	34	–	–	–	–	–	34
Juros sobre obras em andamento	–	–	–	5.899	–	–	–	–	5.899
Incentivos fiscais	–	–	–	–	4.873	–	–	–	4.873
Realização de reserva de lucros a realizar	–	–	–	–	–	–	(2.456)	2.456	–
Lucro líquido do exercício	–	–	–	–	–	–	–	8.412	8.412
Destinação do lucro líquido do exercício:									
Constituição de reserva legal	–	–	–	–	–	421	–	(421)	–
Dividendos propostos	–	–	–	–	–	–	–	(7.804)	(7.804)
Em 31 de dezembro de 1999	135.462	7.124	1.119	67.813	27.150	16.440	9.823	146.275	411.206
Dividendos prescritos	–	–	–	–	–	–	–	169	169
Acréscimos às reservas de capital:									
Incentivos fiscais	–	–	–	–	5.781	–	–	–	5.781
Realização de reserva de lucros a realizar	–	–	–	–	–	–	(2.407)	2.407	–
Lucro líquido do exercício	–	–	–	–	–	–	–	84.976	84.976
Destinação do lucro líquido do exercício:									
Constituição de reserva legal	–	–	–	–	–	4.248	–	(4.248)	–
Juros sobre o capital próprio	–	–	–	–	–	–	–	(44.191)	(44.191)
Em 31 de dezembro de 2000	135.462	7.124	1.119	67.813	32.931	20.688	7.416	185.388	457.941

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras.

NOTAS EXPLICATIVAS DA ADMINISTRAÇÃO ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2000 E DE 1999

Em milhares de reais

1. Contexto operacional

(a) A Telecomunicações do Espírito Santo S. A. (a Companhia ou Telemar-ES) tem como objetivo a prestação de serviços públicos de telecomunicações (serviço telefônico fixo comutado) no estado do Espírito Santo. A prestação desses serviços é efetuada com base em concessão outorgada pelo Governo Federal com vencimento em 31 de dezembro de 2005 podendo ser renovada por um prazo adicional de 20 anos, a critério da Agência Nacional de Telecomunicações - ANATEL, órgão regulador do setor brasileiro de telecomunicações.

A Telemar-ES é uma companhia com ações negociadas em bolsa de valores, controlada pela Tele Norte Leste Participações S.A. (Tele Norte Leste), que detém 93,26% do capital votante e 83,02% do capital total.

A gestão operacional e financeira da Companhia é conduzida no contexto do grupo de empresas integrantes da Tele Norte Leste.

Até julho de 1999 e janeiro de 2000, a Companhia era a única prestadora de serviços de longa distância intra-estadual e local no estado do Espírito Santo.

Em julho de 1999, a Empresa Brasileira de Telecomunicações S.A.(Embratel), conforme previsto na legislação relativa ao processo de privatização do setor, começou, também, a prestar serviços de longa distância intra-estaduais no estado do Espírito Santo.

Em janeiro de 2000, a Intelig Telecomunicações Ltda. começou a prestar serviços de longa distância em todo o Brasil, concorrendo com a Embratel e, em sua área de atuação, com a Telemar-ES. A Intelig obteve a concessão do Governo Federal em leilão realizado em janeiro de 1999.

Também, em janeiro de 2000, a Vésper S.A. começou a prestar serviços de longa distância intra-regionais no estado do Espírito Santo, com base em concessão obtida do Governo Federal em leilão realizado em fevereiro de 1999.

Em contrapartida, em julho de 1999, a Telemar-ES foi autorizada a prestar serviços de longa distância interestaduais entre os estados que compreendem área de atuação da Tele Norte Leste S.A., concorrendo com Embratel, Intelig e Vésper.

(b) Cisão e privatização da TELEBRÁS

Em Assembléia Geral Extraordinária da Telecomunicações Brasileira S.A. - TELEBRÁS realizada em 22 de maio de 1998, foi aprovada a cisão parcial da TELEBRÁS, com data-base de 28 de fevereiro de 1998, e a constituição da Tele Norte Leste Participações S.A., que passou a controlar dezesseis prestadoras de serviços telefônicos fixos comutados (incluindo a Telemar-ES), correspondentes à região I do Plano de Outorgas, cujo processo de privatização ocorreu em 29 de julho de 1998, por leilão público.

(c) Contratos de Concessão do Serviço Telefônico Fixo e Comutado (STFC)

Local e Longa Distância Nacional

Os contratos de concessão do STFC local e longa distância nacional celebrados entre a ANATEL e Telemar-ES, firmados em 2 de junho de 1998, contêm os seguintes principais aspectos:

- o objeto dos contratos é a concessão do STFC, destinado ao uso da população em geral, prestado em regime público, na modalidade de serviço Local e Longa Distância Nacional, para chamadas originadas na área geográfica definida nos Termos do Plano Geral de Outorgas;
- o prazo da concessão, outorgada a título gratuito, terá seu termo final em 31 de dezembro de 2005, assegurado o direito à prorrogação única por 20 anos de acordo com as cláusulas constantes nos referidos contratos;
- pressupõem na concessão a adequada qualidade do serviço prestado pela Telemar-ES, considerando-se como tal o serviço que satisfizer às condições de regularidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia e modicidade das tarifas, observando os parâmetros e indicadores do Plano Geral de Metas de Qualidade;
- a universalização constitui traço essencial do regime de prestação do serviço e pressupõe o cumprimento das metas constantes

continua

continuação

TELECOMUNICAÇÕES DO ESPÍRITO SANTO S.A.

CNPJ/MF Nº 28.140.226/0001-07

do Plano Geral de Metas de Universalização, na qual se destacam (vide realizado na Nota 25):

Acessos Plenos Individuais Instalados	
Até 31 de dezembro de 1999	436.000
Até 31 de dezembro de 2000	511.000
Até 31 de dezembro de 2001	588.000
Telefones de Uso Público	
Até 31 de dezembro de 1999	12.800
Até 31 de dezembro de 2000	14.900
Até 31 de dezembro de 2001	17.300

• as tarifas constantes dos planos básicos dos serviços local e longa distância nacional, observadas as regras da legislação econômica vigente, por iniciativa da ANATEL ou da Telemar-ES, poderão ser reajustadas mediante aplicação de fórmulas constantes nos contratos de concessão, em intervalos não inferiores a 12 meses, podendo haver revisão de tarifas de acordo com as situações elencadas nos contratos de concessão;

• integram o acervo da concessão, sendo a ela vinculados, todos os bens pertencentes ao patrimônio da Telemar-ES, qualificados nos contratos de concessão do STFC, local e longa distância nacional. No caso da extinção da concessão todos os bens vinculados a ela reverterão automaticamente à ANATEL (vide Nota 14);

• durante o período de concessão compete à Telemar-ES manter as seguintes coberturas de seguros, conforme os prazos previstos: seguro do tipo "todos os riscos", seguro de preservação de condições econômicas para continuidade da exploração do serviço e seguro garantia do cumprimento das obrigações relativas à qualidade e à universalização; e

• as hipóteses previstas de extinção do contrato de concessão como término do prazo de concessão, encampação, caducidade, rescisão amigável ou judicial e anulação, bem como previsão de indenização e intervenção em situações descritas nos contratos.

2. Apresentação das demonstrações financeiras

As demonstrações financeiras foram elaboradas de acordo com a Lei das Sociedades por Ações, disposições complementares da Comissão de Valores Mobiliários e as normas aplicáveis às concessionárias de serviços públicos de telecomunicações.

3. Resumo das principais práticas contábeis

(a) Aplicações financeiras

As aplicações financeiras, a serem mantidas até suas datas de vencimento, estão registradas ao custo acrescido dos rendimentos auferidos até a data do balanço.

(b) Contas a receber de serviços

As contas a receber decorrentes de serviços de telecomunicações prestados estão avaliadas pelo valor das tarifas na data da prestação do serviço. Essas contas incluem, também, créditos por serviços prestados e não faturados até a data do balanço.

(c) Provisão para créditos de liquidação duvidosa

A Companhia constitui provisão para reconhecimento de prováveis perdas no recebimento de créditos com clientes, de forma progressiva a partir de 60 dias de atraso.

(d) Conversão de saldo e transações em moedas estrangeiras

Os ativos e passivos denominados em moedas estrangeiras estão convertidos pela taxa de câmbio da data do balanço e as variações cambiais são registradas no resultado quando incorridas. Os resultados de contratos de "hedge" são apurados e contabilizados mensalmente, independente dos prazos para liquidação.

(e) Estoques

Os estoques de materiais de manutenção estão demonstrados pelo custo médio de aquisição, o qual não excede ao custo de reposição.

(f) Demais ativos

Os demais ativos estão demonstrados ao custo ou valor de recuperação, se menor.

(g) Investimentos

Os investimentos são registrados pelo custo de aquisição, corrigidos monetariamente até 31 de dezembro de 1995, deduzido de provisão para perdas prováveis, quando aplicável.

(h) Imobilizado

O imobilizado está demonstrado pelo custo de aquisição ou construção, corrigido monetariamente até 31 de dezembro de 1995, deduzido da depreciação acumulada.

Os estoques de materiais de expansão da planta estão registrados pelo custo médio da aquisição e são classificados em "Obras em andamento".

A partir de 1º de janeiro de 2000, a Companhia está adotando as práticas definidas pela Deliberação CVM nº 193 - "Capitalização de juros e demais encargos financeiros decorrentes do financiamento de ativo em construção ou em produção", em substituição à prática anterior de incorporação de 12% ao ano sobre os capitais totais aplicados às obras em andamento. Foram capitalizados R$ 5.355 de juros durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2000.

Os gastos incorridos com manutenção e reparo, quando representam melhoria (aumento da capacidade instalada ou da vida útil) são capitalizados, enquanto os demais são debitados ao resultado.

A depreciação é calculada pelo método linear. As taxas de depreciação utilizadas estão de acordo com a expectativa de vida útil dos bens. Os equipamentos analógicos estão sendo depreciados com base no prazo previsto de sua substituição por equipamentos digitais, constante nos planos de investimentos da Companhia. As principais taxas estão divulgadas na Nota 14.

(i) Passivos circulante e exigível a longo prazo

As obrigações com fornecedores e outros passivos estão avaliadas pelo valor histórico de cada operação acrescido de encargos financeiros, quando aplicável.

Os valores relativos a férias devidas aos empregados estão provisionados proporcionalmente ao período aquisitivo.

O imposto de renda da pessoa jurídica e a contribuição social sobre o lucro, inclusive diferidos, são contabilizados pelo regime de competência.

Os empréstimos e financiamentos estão atualizados pelas variações monetárias ou cambiais e juros incorridos até a data do balanço.

As provisões para contingências estão atualizadas até a data do balanço pelo montante provável da perda, observada a natureza de cada contingência. Os fundamentos e as naturezas das provisões estão descritos na Nota 17.

As contribuições para os planos de pensão são determinadas atuarialmente e contabilizadas pelo regime de competência. As demais considerações relativas a planos de pensão estão descritas na Nota 23.

Em dezembro de 2000, o Instituto Brasileiro de Contadores - IBRACON emitiu pronunciamento técnico sobre a contabilização de benefícios a empregados (aprovado pela Deliberação CVM nº 371/00), estabelecendo quando e de que forma os custos para proporcionar benefícios a empregados devem ser reconhecidos pela empregadora/ patrocinadora, assim como as informações que devem ser divulgadas nas demonstrações financeiras. A aplicação deste pronunciamento é requerida a partir do exercício que se inicia em 2002 e as divulgações nele previstas, inclusive dos impactos de sua adoção, já devem ser feitas a partir do exercício que se inicia em 2001.

(j) Reconhecimento das receitas

As receitas são reconhecidas no momento da prestação dos serviços, independentemente do faturamento ou recebimento. Os serviços prestados depois da data do último faturamento até o final de cada mês são estimados e, portanto, reconhecidos no mês de competência da prestação de serviço.

continua

continuação

TELECOMUNICAÇÕES DO ESPÍRITO SANTO S.A.

CNPJ/MF Nº 28.140.226/0001-07

As receitas de serviços locais compõem-se de aluguel de linhas, tarifas de serviços com base no número de ligações, serviços de rede, inclusive interconexao e arrendamento de linhas de alta capacidade, taxas de manutenção e outros serviços prestados aos clientes. A receita proveniente de serviços locais também inclui taxas de instalação, reconhecida quando a instalação é concluída, e de cartões de ligações pré-pagas. A administração considera que as margens obtidas com as taxas de instalação são reduzidas e não seria adequado diferir essa receita em períodos futuros. As tarifas de ligações locais e de longa distância baseiam-se na duração da ligação, na distância envolvida e nos serviços utilizados.

4. Receita operacional bruta

	2000	%	1999	%
Serviço telefônico				
Local (i)				
Habilitação	7.185	1,5	5.637	1,6
Assinatura	107.762	22,4	75.091	20,9
Pulsos (serviço medido)	89.363	18,6	72.230	20,1
A cobrar	2.204	0,5	2.720	0,8
Outras receitas	2.369	0,5	1.868	0,5
Serviços de longa distância (Intra-setorial) (ii)	29.579	6.2	39.477	11,0
Serviços de longa distância (Inter-setorial) (ii)	15.263	3,2	4.618	1,3
Serviços de telefones públicos	21.574	4,5	15.149	4,2
Serviço fixo-móvel (iii)	104.539	21,8	63.518	17,7
Serviços adicionais	6.937	1,4	6.243	1,7
	386.775	80,6	286.551	79,8
Remuneração pelo uso de rede (iv)				
Uso de redes fixo-fixo	56.501	11,8	47.058	13,1
Uso de redes móvel-fixo	8.675	1,8	6.053	1,7
	65.176	13.6	53.111	14,8
Serviços de comunicação de dados (v)				
Exploração industrial de linha dedicada digital (EILD)	14.766	3,1	7.763	2,2
Serviço de linha dedicada digital (SLDD/SLDA)	11.731	2,4	9.895	2,8
Serviços IP	1.145	0,2	–	–
Comutação por pacotes e "Frame Relay"	189	0,1	14	–
Outros	691	0,2	–	–
	27.831	5.8	18.363	5,2
Outros serviços (vi)	–	160	966	0,2
Receita operacional bruta	479.942	100.0	358.991	100,0

(i) Serviços locais

Os serviços locais incluem principalmente instalação, assinatura mensal, serviço medido (ligações locais), ligações a cobrar e serviços locais complementares. Os serviços locais também abrangem alguns serviços adicionais e de valor adicionado, como o ISDN, que possibilita a transmissão de voz, dados, imagem e som através de uma única linha digital, permitindo ao cliente utilizar simultaneamente, por exemplo, transmissão de voz e internet. A Companhia

também oferece serviços de discagem interna (transferência direta de ligações externas a ramais) a clientes comerciais que possuam sistemas PABX. Para os clientes comerciais que necessitem de um grande número de linhas, a Companhia oferece serviços de trunking digital que permite até 30 ligações simultâneas em um único loop físico de 2 Mbps, o que aumenta a velocidade e otimiza o sistema telefônico do cliente.

(ii) Serviços de longa distância intra-regionais (intra-setorial e inter-setorial)

Cada estado da região de atuação da Tele Norte Leste é dividido em diversas áreas locais. As chamadas de uma área local para outra são designadas ligações "de longa distância intra-regionais". O serviço de longa distância intra-regional inclui as ligações de longa distância intra-setorial (chamadas interurbanas em um determinado estado) e ligações de longa distância intersetorial (chamadas entre os estados da região).

(iii) Serviços fixo-móvel

Esses serviços são ligações dos clientes de linhas fixas da Companhia para clientes de telefones celulares das prestadoras de serviços de telefonia celular que atuam na região. Esses serviços também incluem ligações a cobrar feitas por clientes de telefonia celular para os clientes de linhas fixas.

(iv) Remuneração pelo uso de rede

Em março de 1999 a Companhia firmou um contrato de interconexão com a Embratel para formalizar a utilização de sua rede em ligações de longa distância feitas via Embratel. A Companhia também recebe da Embratel uma taxa complementar por minuto denominada Parcela Adicional de Transição ("PAT").

A Companhia firmou também contratos de interconexão com a Vésper e Intelig, com algumas operadoras de serviços de trunking e todas outras companhias de telefonia celular que atuam em sua região.

(v) Serviços de comunicação de dados e rede de transporte

A Companhia proporciona serviços de transmissão de dados de baixa e alta velocidade mediante circuitos de comutação, desde meados da década de 1980.

(vi) Outros serviços

Outros serviços prestados são: aluguel de equipamentos, assistência técnica e diversos outros serviços de telecomunicações.

Tarifas

As tarifas dos serviços de telecomunicações prestados pela Companhia estão sujeitas a uma regulamentação abrangente. As concessões estabelecem um mecanismo de teto para os reajustes anuais de tarifas, estipulando o limite superior com base na média ponderada das tarifas de uma cesta de serviços locais e de longa distância e para as taxas de interconexão. Em 22 de junho de 2000 houve um aumento de tarifa na ordem de 6.7%, tendo as taxas de assinatura aumentado em 21,5%. Para compensar os clientes residenciais, a quantidade de pulsos já inclusos na assinatura (franquia) aumentou de 90 para 100.

Até 1º de abril de 1998, as receitas das ligações de telefonia fixa locais e internacionais eram divididas entre a Embratel e as empresas regionais de telefonia fixa. Com base nesse sistema, cada empresa de telefonia fixa cobrava todas as ligações telefônicas locais e internacionais de seus clientes e retinha um percentual das receitas de todas as ligações (tal percentual era determinado pelo Ministério das Telecomunicações), transferindo o restante da receita à Embratel. Esse sistema de compartilhamento de receitas foi eliminado em 1º de abril de 1998 e substituído por um novo sistema pelo qual a Embratel recebe 100% das receitas de ligações inter-regional de longa distância e internacionais de longa distância que efetuar. Entretanto, deve pagar algumas taxas de interconexão por minuto às empresas regionais de telefonia fixa pela conexão e uso de suas redes ao iniciar e/ou completar essas ligações. Além disso, até 30 de junho de 2001, a Embratel pagará as operadoras a tarifa adicional por minuto de conexão supracitada ("PAT"). A taxa complementar por minuto de interconexão recebida pela Companhia nos anos findos em 31 de dezembro de 2000 e 1999 montou respectivamente a R$ 3.808 e R$ 7.337.

continua

continuação

TELECOMUNICAÇÕES DO ESPÍRITO SANTO S.A.

CNPJ/MF Nº 28.140.226/0001-07

A partir de julho de 1999, com a criação do CSP (código de seleção da prestadora), a Companhia passou a oferecer os serviços de longa distância inter-setorial. Adicionalmente, a Embratel e demais companhias passaram a pagar tarifa de uso de rede local sobre ligações intra-setoriais utilizando seu CSP.

5. Custos dos serviços prestados e despesas operacionais - por natureza

	2000			
	Custo dos serviços prestados	**Comercialização de serviços**	**Gerais e administrativas**	**Total**
Interconexão	55.918	–	–	55.918
Depreciação	99.996	4.613	2.017	106.626
Demais custos e despesas operacionais:				
Pessoal	15.012	7.062	6.422	28.496
Materiais	5.583	1.392	141	7.116
Serviços de terceiros	24.931	5.473	4.786	35.190
Taxa de administração	–	–	3.625	3.625
Publicidade e propaganda	–	1.042	–	1.042
Aluguel seguros	3.583	1.026	369	4.978
Perda de contas a receber	–	12.492	–	12.492
Outros	948	5.218	6.438	12.604
Total	205.971	38.318	23.798	268.087

	1999			
	Custo dos serviços prestados	**Comercialização de serviços**	**Gerais e administrativas**	**Total**
Interconexão	31.860	–	–	31.860
Depreciação	106.240	608	1.795	108.643
Demais custos e despesas operacionais:				
Pessoal	15.362	8.294	11.879	35.535
Materiais	2.660	2.943	769	6.372
Serviços de terceiros	16.952	2.785	11.397	31.134
Taxa de administração	–	–	3.722	3.722
Publicidade e propaganda	–	3.676	–	3.676
Aluguel seguros	1.463	8	848	2.319
Perda de contas a receber	–	7.631	–	7.631
Outros	542	23	326	891
Total	175.079	25.968	30.736	231.783

Os custos com interconexão referem-se basicamente às tarifas de uso das redes fixo-móvel cobradas pelas operadoras de celular, reduzindo substancialmente a margem destes serviços (vide Nota 4).

Os custos com aluguel e seguro incluem os valores que estão sendo pagos pelo aluguel de postes de empresas de energia elétrica, bem como aluguel de linhas dedicadas (EILD) da Embratel. Alguns contratos de aluguel de postes estão sendo negociados, sendo que os valores provisionados refletem a expectativa da administração do real valor destes aluguéis.

Os materiais utilizados na manutenção da planta telefônica, sem aumento da vida útil, bem como outros materiais de consumo, são registrados como custo dos serviços prestados.

Na Assembléia Geral Extraordinária de 30 de novembro de 1999, os acionistas da controladora Tele Norte Leste aprovaram um acordo de prestação de serviços gerenciais e administrativos entre as controladas, dentre as quais a Telemar - ES e a Telemar Participações S.A., acionista majoritária da Tele Norte Leste, conforme previsto nos Contratos de Concessão. Esse acordo tem vigência até 2003, podendo ser prorrogado, e a remuneração baseia-se em um percentual da receita líquida consolidada das controladas, apurada conforme os princípios contábeis previstos na legislação societária, sendo: 1% no período de agosto de 1998 a 31 de dezembro de 2000; 0,5% em 2001 e 2002, e 0,2% em 2003. Em 31 de dezembro de 1999, o valor total do período de agosto de 1998 a dezembro de 1999, de R$ 3.722 foi registrado como despesas gerais e administrativas ("Taxa de administração").

6. Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas

	2000	1999
Pesquisa e desenvolvimento	(1.983)	(1.860)
Tributos (substancialmente ICMS e COFINS)	(1.098)	(217)
Serviços técnicos administrativos	2.639	3.172
Multas aplicadas sobre contas vencidas	2.657	3.818
Despesas recuperadas	3.456	4.090
Provisão para contingências	(8.737)	(7.408)
Reversão da provisão para contingência	11.300	1.939
Outras, líquidas	2.236	1.520
Total	10.470	5.054

Até a cisão da TELEBRÁS, as coligadas e outras empresas do Sistema TELEBRÁS contribuíram para o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento operado pela própria TELEBRÁS (CPqD), além de realizar suas próprias pesquisas e desenvolvimentos. Após a cisão da TELEBRÁS, foi criado um centro privado de pesquisa e desenvolvimento administrado independentemente. Conforme acordo firmado, em maio de 1998, a Companhia é obrigada a contribuir para o centro durante um período de três anos a findar em maio de 2001. As contribuições de pesquisa e desenvolvimento são registradas como despesas do exercício quando pagas.

Os serviços técnicos e administrativos incluem cobranças de serviços prestados por terceiros, tal como a cobrança de serviços de telefonia móvel. Foi procedido o levantamento de tributos pagos indevidamente ou não creditados em anos anteriores, sendo reconhecidos como despesas recuperadas.

Em outubro de 2000, o Senado Federal aprovou projeto de lei, que estabelece o FUNTTEL - Fundo para o Desenvolvimento Tecnológico das Telecomunicações Brasileiras, cujo principal objetivo é o estímulo à pesquisa e o desenvolvimento de novas tecnologias. O Fundo deverá entrar em vigor no fim do primeiro trimestre de 2001, e será financiado, entre outros recursos, por 0,5% da receita líquida das operadoras de telecomunicações.

O FUST - Fundo de Universalização de Serviços de Telecomunicações foi aprovado em 17 de agosto de 2000 e visa proporcionar recursos para cobrir a parcela de custo atribuível ao cumprimento de obrigações do Plano Geral de Metas de Universalização. Dentre as receitas do fundo consta a contribuição de 1% da receita operacional bruta dos serviços de telecomunicações excluindo o ICMS, o PIS e a COFINS. Esta contribuição será feita mensalmente, a partir de janeiro de 2001, por todas as empresas de telecomunicações.

continua

continuação

TELECOMUNICAÇÕES DO ESPÍRITO SANTO S.A.

CNPJ/MF Nº 28.140.226/0001-07

7. Resultado financeiro líquido

	2000	1999
Receitas financeiras		
Receitas financeiras	6.910	2.986
Variações monetárias/cambiais ativas	4.169	1.122
	11.079	4.108
Despesas financeiras		
Despesas financeiras	(5.953)	(7.512)
Juros sobre o capital próprio	(44.191)	–
Reversão de juros sobre o capital próprio	44.191	–
Variações monetárias/cambiais passivas	(347)	(29.412)
	(6.300)	(36.924)
Total	4.779	(32.816)

Considerando o benefício fiscal instituído pelas alterações na legislação do imposto de renda da Lei 9.249/95, a Companhia contabilizou juros calculados sobre o capital próprio. Para fins de atendimento às disposições tributárias, tais juros foram contabilizados como despesas financeiras, sendo revertido para lucros acumulados por representarem, em essência, distribuição de resultados.

8. Receitas (despesas) não operacionais, líquidas

	2000	1999
Receita na baixa de ativo permanente	6.778	2.440
Valor residual do ativo permanente baixado	(6.743)	(2.331)
Outras receitas (despesas) não operacionais, líquidas	(5)	–
Total	30	109

9. Imposto de renda e contribuição social sobre o lucro

As parcelas dos tributos calculadas sobre o lucro são registradas no passivo ou no ativo, conforme o caso. As parcelas de antecipação do imposto de renda e da contribuição social sobre o lucro são contabilizadas numa conta de tributos a recuperar. São provisionados impostos diferidos sobre as diferenças temporárias.

A reconciliação dos impostos apurados conforme alíquotas nominais e o valor dos impostos registrados está apresentada a seguir:

	2000	1999
Lucro antes da tributação e da participação minoritária, após participação de empregados	108.556	12.034
Imposto de renda e contribuição social aplicando à alíquota nominal (34% em 1999 e em 2000)	(36.909)	(4.092)
Adição permanente de juros sobre obras em andamento (somente IR)	15.025	–
Dedutibilidade dos juros sobre o capital próprio	–	(1.474)
Efeitos da mudança de alíquotas sobre impostos diferidos	–	112
Outros (inclui audiovisual)	(1.696)	1.832
Despesa tributária	(23.580)	(3.622)
Alíquota efetiva de imposto de renda e contribuição social	21,7%	30,1%

A composição da receita (despesa) tributária é a seguinte:

	2000	1999
Imposto de renda	(17.180)	(4.320)
Contribuição social sobre o lucro	(6.400)	698
Total	(23.580)	(3.622)

10. Disponibilidades

	2000	1999
Caixa	9	–
Contas bancárias	5.388	7.519
Aplicações financeiras	79.046	3.533
Total	84.443	11.052

As aplicações financeiras referem-se a fundos de investimentos do Banco do Brasil e Unibanco.

11. Contas a receber de serviços

	2000	1999
Serviços a faturar	46.389	35.831
Serviços faturados	59.261	38.409
	105.650	74.240
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	(6.286)	(4.391)
Total	99.364	69.849
A vencer	73.904	52.102
Vencidas até 30 dias	15.050	11.330
Vencidas 31 a 60 dias	5.300	4.196
Vencidas 61 a 90 dias	3.159	1.928
Vencidas há mais de 90 dias	8.237	4.684
Total	105.650	74.240

As contas a receber de serviços também incluem os serviços prestados a clientes mas não faturados até a data do balanço patrimonial. Uma provisão é registrada para prováveis perdas baseada na análise da administração sobre sua recuperabilidade.

A Companhia alterou os sistemas informatizados de faturamento e cobrança, permitindo maior atuação sobre as contas vencidas. Foram implantadas medidas de cobrança de contas em atraso, incluindo "tele-cobrança" com parcelamento de contas. Os valores parcelados estão registrados em conta a receber a faturar, por serem inclusos nas próximas contas telefônicas dos respectivos clientes.

Existem valores em negociação com outras empresas de telefonia fixa e móvel relacionados a contratos de interconexão, aluguel de meios e receitas de utilização de telefones públicos. Tais valores, por terem sidos cobrados dos respectivos assinantes, ou retidos de transferência de outras operadoras, são apresentados como contas a receber faturados, tendo sido registrados os respectivos passivos em fornecedores. A Companhia não procedeu o encontro de contas destes valores, não existindo expectativa de perdas.

12. Impostos diferidos e a recuperar

	2000	1999
Imposto de renda retido na fonte	1.053	503
Imposto de renda e contribuição social diferidos	10.986	10.870
Imposto de renda a recuperar	15.139	2.473
Contribuição social a compensar	6.053	1.039
ICMS, PIS, COFINS e outros impostos a recuperar	7.551	1.905
Total	40.782	16.790
Circulante	34.983	12.154
Realizável a longo prazo	5.799	4.636

13. Investimentos

	2000	1999
Incentivos fiscais - FINOR/FUNRES	29.908	24.127
Incentivos fiscais - SRI - Com. Serv. e Recursos	256	256
Incentivos fiscais - Atividade Audiovisual	529	529
Provisão para perdas em incentivos fiscais	(24.333)	(19.422)
Participações em empresas do grupo	32	32
	6.392	5.522

continua

continuação

TELECOMUNICAÇÕES DO ESPÍRITO SANTO S.A.

CNPJ/MF Nº 28.140.226/0001-07

14. Imobilizado

	Custo	Depreciação acumulada	2000 Valor líquido	1999 Valor líquido	Taxa anual de depreciação (%)
Prédios e canalizações subterrâneas	125.464	(68.336)	57.128	61.841	4
Equipamentos de comutação automática	321.939	(235.958)	85.981	96.196	20
Transmissão e outros equipamentos	548.861	(352.238)	196.623	206.100	10
Outros ativos	63.643	(26.418)	37.225	17.525	4 a 20
Obras em andamento	73.981	–	73.981	79.843	
Total	1.133.888	(682.950)	450.938	461.505	

Conforme mencionado na Nota 3(h), até 31 de dezembro de 1999, os juros eram calculados mensalmente à taxa de 12% ao ano incidentes sobre os saldos de obras em andamento, capitalizados como imobilizado até a entrada do ativo em operação. Os juros capitalizados que excediam a despesa com juros sobre os empréstimos para financiar as obras em andamento eram contabilizados em uma conta de reserva de capital diretamente no patrimônio líquido. Somente até 31 de dezembro de 1998, esses juros, calculados à taxa de 12%, eram excluídos para fins de cálculo de impostos sobre o lucro. A partir de 1º de janeiro de 2000, a Companhia está adotando os critérios da Deliberação CVM n.º 193. Os juros capitalizados são depreciados à medida que os ativos entram em operação.

Em 1999, a Companhia concluiu o inventário físico dos bens integrantes das contas Equipamentos de comutação, Transmissão e outros equipamentos. O inventário foi realizado por empresa especializada e não foram identificadas diferenças relevantes com os registros auxiliares.

De acordo com a Cláusula 21.1 do Contrato de Concessão, todos os bens pertencentes ao patrimônio da Companhia e que sejam indispensáveis à prestação dos serviços descritos no referido contrato, são considerados bens reversíveis e integram o acervo da respectiva concessão. Esses bens se reverterão automaticamente para a ANATEL ao término do contrato de concessão.

A administração revisa periodicamente os ativos permanentes, principalmente os edifícios e equipamentos a serem mantidos e usados nas atividades com o propósito de determinar e medir eventual redução em seu valor de recuperação, ou então, quando acontecimentos ou mudanças de circunstâncias indicarem que o valor de um ativo ou grupo de ativos não pode ser recuperável. A redução no valor de recuperação é avaliada com base na recuperação projetada das despesas de depreciação através do resultado das operações. A redução do valor contábil dos ativos é realizada quando e caso seja necessária. Nenhuma perda foi identificada nos exercícios findos em 2000 e 1999.

15. Salários, encargos e benefícios sociais

	2000	1999
Ordenados e salários	1.940	1.668
Encargos de previdência social	810	3.420
Benefícios sociais	70	777
Retenções em folha de pagamento	423	476
Participação dos funcionários no resultado	1.948	2.617
Outros (substancialmente FGTS)	499	423
Total	5.690	9.381

Aproximadamente 75% dos empregados são membros de Sindicatos de Trabalhadores do estado associados à Federação Nacional dos Trabalhadores em Telecomunicações (Fenattel) ou à Federação Interestadual dos Trabalhadores em Telecomunicações (Fittel). A administração negocia novos acordos coletivos de trabalho todos os anos com os sindicatos.

A participação dos empregados nos resultados é baseado na Lei nº 10.101 de 19 de dezembro de 2000, considerando cinco variáveis com diferentes pesos. Conforme as metas e o desempenho da Companhia é atribuída uma pontuação que determina um índice multiplicador da folha de dezembro, considerando os funcionários há mais de 8 meses na Companhia.

16. Impostos, taxas e contribuições

	2000	1999
ICMS	20.419	16.584
COFINS e PIS	1.272	936
Contribuição social	6.409	41
Imposto de renda a pagar	18.852	2.318
Imposto de renda e contribuição social diferidos	928	981
Outros	156	–
Total	48.036	20.860
Circulante	48.036	20.029
Exigível a longo prazo	–	831

17. Provisão para contingências

As provisões para contingências estão baseadas na expectativa de perdas prováveis conforme opinião dos consultores jurídicos, segregados entre curto e longo prazos a partir das expectativas de desembolsos.

As provisões para contingências registradas no passivo referem-se a:

	2000	1999
Natureza:		
Trabalhistas	12.284	18.834
Tributárias	16.418	8.233
Cíveis	1.894	555
Total	30.596	27.622
Circulante	8.970	13.158
Exigível a longo prazo	21.626	14.464

As provisões de natureza trabalhista consideram o estágio atual dos processos judiciais em andamento. As contingências tributárias correspondem a divergências de interpretação em relação a autoridade fiscal, e as de natureza cível estão relacionadas a obrigações relativas a indenizações por danos morais e materiais causados a terceiros.

Ações trabalhistas - A provisão para ações trabalhistas inclui a estimativa da administração da maior perda provável em relação a várias ações movidas por atuais e ex-empregados, sendo as principais:

• Adicional de periculosidade - totaliza, aproximadamente R$ 5.580 com base em uma decisão final do Tribunal Superior do Trabalho de 1998, que proporcionou jurisprudência sobre a apuração do adicional de periculosidade. Essa provisão reflete o montante a pagar como resultado de acordos sindicais estabelecidos para os trabalhadores que desempenham suas funções em um ambiente considerado perigoso, principalmente operações próximas a instalações de alta tensão;

• Equiparação salarial/diferenças salariais/indenizações - provisão de R$ 3.888, objetivando refletir a provável perda resultante de processos de equiparação salarial entre determinadas classes de funcionários e indenizações de, entre outros, enquadramento e gratificações.

• Solidariedade e subsidiariedade - provisão de R$ 1.782 para as causas com prováveis perdas, referentes a solidariedade da Companhia em relação aos seus fornecedores.

continua

continuação

TELECOMUNICAÇÕES DO ESPÍRITO SANTO S.A.

CNPJ/MF Nº 28.140.226/0001-07

A provisão para contingências inclui R$ 599 de plano de aposentadoria complementar, descrito na Nota 23 (c).

Ações tributárias - A determinação da maneira como os diversos impostos federais, estaduais e municipais aplicam-se às operações da Companhia está sujeita a interpretações variadas devido à natureza singular de suas operações. A administração acredita que sua interpretação das obrigações fiscais está substancialmente em conformidade com a legislação. Os principais questionamentos provisionados são:

• A Companhia, com base em orientação de seus consultores jurídicos mantém provisão de R$ 7.166 referentes aos questionamentos da majoração da alíquota e alargamento da base de cálculo do PIS e COFINS, embora tenha obtido liminares autorizando sua compensação.

• Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2000, a Companhia provisionou R$ 550 relativos ao Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS), decorrente de autuações fiscais sofridas a partir de 1998, sobre serviços não sujeitos à tributação do ICMS, tais como aluguel de equipamentos, serviços de valor agregado e outros serviços técnicos e administrativos. O valor da provisão reflete a parcela das autuações que os consultores jurídicos entendem ser passíveis de perdas. Existe R$ 11.175 de autuações referentes a locação de mão-de-obra, aluguel de linhas telefônicas, serviços despertador e etc., que não estão provisionadas. Tais contingências são consideradas possíveis ou remotas já que certas atividades não se enquadram na lista de incidência do ISS e outras já são tributáveis pelo ICMS.

• Em 19 de junho de 1998 os Secretários Estaduais de Finanças aprovaram o Convênio 69/98, aumentando a abrangência do ICMS, que passou a incidir também sobre outros serviços, inclusive a tarifa de habilitação. De acordo com essa nova interpretação, o ICMS pode ser aplicado retroativamente aos outros serviços de telecomunicações durante os últimos cinco anos. A administração acredita que o aumento da abrangência do ICMS para serviços suplementares aos de telecomunicações básicos é questionável porque (i) os Secretários Estaduais atuaram além do escopo de suas autoridades; (ii) a interpretação tributa serviços que não são considerados de telecomunicações, e (iii) novos impostos não podem ser aplicados retroativamente.

A administração baseada na opinião de seus consultores jurídicos, considera a probabilidade de perda como remota para as autuações relacionadas aos períodos anteriores a junho de 1998 e prováveis para os períodos subsequentes a junho de 1998. A Companhia registrou provisão para perdas prováveis (período após junho de 1998), no valor de R$ 3.909.

Em 28 de dezembro de 2000, a Secretaria Estadual da Fazenda (SEFA) autuou a companhia em R$ 66.913 alegando falta de recolhimento de ICMS sobre serviços de telecomunicações entre janeiro de 1995 e julho de 2000. Parte relevante refere-se aos serviços adicionais (Convênio 69/88), sendo R$ 51.642 de períodos anteriores a junho de 1998, tendo a companhia protocolado a impugnação dos autos. Considerando a fase atual destes processos, bem como a natureza destes autos (critérios de cálculo da SEFA) e existência de processos similares aguardando julgamento de outras empresas do grupo, os consultores externos entendem que são possíveis as chances de êxito. Baseado neste entendimento, a administração não registrou provisão para contingências;

• Em fevereiro de 1999, o Governo Federal aumentou a alíquota da COFINS de 2% para 3%. Para compensar as companhias pelo aumento de 1%, o governo permitiu a dedução deste valor com a contribuição social a pagar. Como algumas empresas do Grupo Telemar aplicaram parcialmente a compensação de 1% contra a contribuição social, a ANATEL regulou que o incremento não deveria ser repassado aos consumidores como aumento na tarifa - e passou a exigir que as empresas reembolsassem os clientes. A Tele Norte Leste impetrou recurso na ANATEL. A administração da Companhia e da Tele Norte Leste entende, baseada na opinião de seus consultores jurídicos, que deve obter uma decisão favorável e nenhuma obrigação é devida.

• A Companhia procedeu compensações de ILL recolhido em anos anteriores, com base em decisões do Supremo Tribunal Federal, em casos similares de outras empresas, sobre a inconstitucionalidade do referido imposto. Entretanto, por não possuir uma decisão definitiva, a Companhia mantém provisão de aproximadamente R$ 4.573.

Ações cíveis - As ações cíveis relacionam-se, principalmente, indenização de prestação de serviços 0900 e rescisões contratuais. A administração baseada no entendimento de seus consultores jurídicos, não tem expectativa de perdas significativas no desfecho das demais causas, classificadas como possíveis no montante total de R$ 138.124 em 31 de dezembro de 2000, sendo assim não constituiu provisão para essas contingências.

Em 6 de julho de 2000, a ANATEL deliberou pelo direito da Embratel sobre as receitas das chamadas fixo-móvel interestaduais ficando as operadoras locais com direito às receitas das chamadas intra-estaduais, do período de junho de 1998, quando foram assinados os contratos de concessão, até julho de 1999, quando passou a vigorar o código de seleção da prestadora (CSP) para os serviços de longa distância. A decisão da ANATEL estabelece que a partir da introdução do CSP, a receita é da prestadora escolhida pelo usuário. Na opinião da administração da Companhia, a Agência interpretou, equivocadamente, como análogos o serviço fixo-móvel e o serviço telefônico fixo comutado. O entendimento da administração da Tele Norte Leste e da Companhia é de que a receita do serviço fixo-móvel, independentemente da distância, pertence à operadora local, à qual assinante que originou a chamada está vinculado, de acordo com as normas daquela Agência que não foram revogadas. Com efeito, a Tele Norte Leste já protocolou pedido de reconsideração ao Conselho Diretor da ANATEL e caberá ainda a submissão da questão ao Poder Judiciário, caso não tenha acolhido o seu pedido de reconsideração.

As principais contingências possíveis são:

• autuação de ICMS em 28 de dezembro de 2000, no valor de R$ 66.900, descrito anteriormente.

• ação civil pública questionando os valores de conversão de créditos de plano de expansão em ações, iniciada em 1998 no total de R$ 34.700. A administração, amparada na opinião de seus consultores jurídicos, entende que a estatal cumpriu as normas do Ministério das Telecomunicações;

• processos trabalhistas requerendo adicional de periculosidade totalizando R$ 7.500, por funcionários que alegam trabalhar próximos a rede elétrica. Os advogados conseguiram reverter execuções judiciais, tornando possível a possibilidade de êxito nestes processos;

• a companhia possui em andamento recursos administrativos de autuações de ISS, totalizando R$ 11.200, cujo êxito é considerado possível em função de alguns serviços já serem tributados pelo ICMS.

As discussões judiciais relacionadas às contingências ativas, somente quando definitivamente concluídas de forma favorável constituirão ativos da Companhia.

continuação

TELECOMUNICAÇÕES DO ESPÍRITO SANTO S.A.

CNPJ/MF Nº 28.140.226/0001-07

A movimentação das provisões para contingências no exercício findo em 31 de dezembro de 2000, é como segue:

	2000
Novas provisões	15.020
Reversão de provisões, liquidações e acordos	(12.046)
Total	2.974

As novas provisões referem-se, principalmente, a compensação de PIS e COFINS pelos questionamentos de majoração de alíquota e base de cálculo (R$ 4.172), compensação de ILL (R$ 2.112) e trabalhistas (R$ 5.766).

As reversões decorrem de decisões favoráveis, acordos ou pagamento. As principais referem-se a reversão da provisão do aumento das tarifas pela COFINS (R$ 2.379) e êxito em causas trabalhistas de periculosidade e solidariedade (R$ 8.114).

18. Empréstimos e financiamentos	**2000**	**1999**
Empréstimos e financiamentos em moeda local		
Com empresas ligadas (Nota 21)	–	3.500
BNDES (i)	48.432	11.028
	48.432	14.528
Empréstimos e financiamentos em moeda estrangeira		
Fornecedores (ii)	10.188	24.519
	10.188	24.519
Juros provisionados e outros		
Com empresas ligadas (Nota 21)	–	26
Outros	2.830	1.433
	2.830	1.459
Total	61.450	40.506
Circulante	21.334	32.966
Exigível a longo prazo	40.116	7.540

(i)Em dezembro de 1999, a Companhia firmou contrato de empréstimo com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, no total de R$ 11.028 (valor nominal), com vencimento em dezembro de 2000, e juros baseados na Taxa Referencial do Sistema Especial de Liquidação e Custódia - SELIC mais 6,48% ao ano. Este empréstimo refere-se a antecipação de recursos de operação definitiva ("empréstimo ponte") para a Companhia, até a liberação da linha especial de crédito descrita abaixo. Tendo a Companhia comprovado que os recursos dessa operação foram aplicados na aquisição de equipamentos de infra-estrutura, equipamentos eletrônicos, software de gerenciamento de rede e outros, bem como no pagamento dos respectivos serviços de instalação e montagem, nos termos previstos no "Programa de Apoio a Investimentos em Telecomunicações", os referidos recursos foram recalculados (conforme definido em contrato) à Taxa de Juros de Longo Prazo - TJLP divulgada pelo Banco Central do Brasil mais 6,48 % ao ano, sendo 5,5% a título de "spread" básico e 0,98% a título de "spread" de risco, passando o contrato a fazer parte do contrato a seguir descrito.

Em dezembro de 2000, a Companhia firmou novo contrato com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, no valor total de R$ 100.856, com vencimento em dezembro de 2007 incidem juros baseados na Taxa de Juros de Longo Prazo - TJLP mais 3,85% ao ano. Até 31 de dezembro foram utilizados novos recursos, totalizando aproximadamente R$ 37.404, além das antecipações de R$ 11.028 citadas no parágrafo anterior.

(ii)O financiamento do fornecedor Alcoa (principal de R$ 10.188 em 2000 e R$ 24.519 em 1999), possui variação cambial do dólar estadunidense acrescida de juros de 11% ao ano, com vencimento para 2005.

O empréstimo do BNDES está garantido por carta de fiança da Tele Norte Leste, notas promissórias e recebíveis de serviços.

O reembolso da dívida a longo prazo está programado como segue:

	2000	1999
2001	–	6.430
2002	7.748	1.110
2003	6.534	–
2004	6.534	–
2005 em diante	19.300	–
Total	40.116	7.540

19. Patrimônio líquido

(a) Capital social

O capital social no valor de R$ 135.462 subscrito e integralizado, está representado por 2.092.043 mil ações nominativas e sem valor nominal, assim distribuídas:

	Milhares	
	2000	1999
Ações ordinárias	752.896	752.896
Ações preferenciais	1.339.147	1.339.147
Total	2.092.043	2.092.043
Valor patrimonial por lote de mil ações (em R$)	218,90	196,56

(b) Reservas de capital

Ágio na subscrição de ações

Representa o excesso do preço de emissão de novas ações, em relação ao valor nominal da parcela destinada ao capital social.

Doações e subvenções para investimentos

São doações e subvenções de ativos recebidos.

Juros sobre obras em andamento

Correspondem aos juros adicionados aos capitais próprios até 31 de dezembro de 1999 que estavam financiando obras em andamento (Vide maiores comentários na Nota 14).

Outras reservas de capital

São representadas basicamente, pela aplicação em Incentivos Fiscais - FINOR - Fundo de Investimento no Nordeste e FUNRES - Fundo de Recuperação Econômica do Estado do Espírito Santo.

(c) Reservas de lucros

Reserva legal

De conformidade com a Lei das Sociedades por Ações, a Companhia é obrigada a apropriar 5% do lucro líquido do exercício a uma reserva legal, até o limite de 20% do capital social. Essa reserva pode ser utilizada para fins de aumento de capital ou absorção de prejuízos, mas não pode ser distribuída sob a forma de dividendos.

Reservas de lucros a realizar

De acordo com a legislação societária, se o montante de "Lucros a realizar" (definido adiante) de qualquer exercício em particular ultrapassar a soma alocada a (i) Reserva legal, (ii) Reservas estatutárias, (iii) Reserva para contingências e (iv) Reserva para projetos de investimento naquele ano, esse excedente poderá ser alocado a uma reserva de lucros a realizar. "Lucros a realizar", representam a soma de (i) saldo credor da correção monetária do balanço, (ii) o aumento do valor do investimento em con-

contin.

continuação

TELECOMUNICAÇÕES DO ESPÍRITO SANTO S.A.

CNPJ/MF Nº 28.140.226/0001-07

trolada e (iii) o lucro em vendas com prazo de realização superior ao término do exercício seguinte.

No caso da Companhia, a reserva de lucros a realizar representa o lucro líquido, mas não realizado financeiramente, proveniente da correção de determinadas contas do permanente. Essa reserva é realizada, contra lucros acumulados, quando o ativo permanente do qual se origina é alienado e depreciado.

(d) Lucros acumulados

O saldo remanescente dos lucros acumulados será utilizado para distribuição de dividendos e para patrocinar investimentos futuros de acordo com o plano de investimento da Companhia.

(e) Dividendos e direitos das ações

As ações preferenciais não têm direito a voto, sendo-lhes assegurado prioridade no reembolso do capital e no pagamento de dividendos, não cumulativos, de 9% ao ano sobre o valor nominal do capital por elas representado. Em cada exercício, será atribuído aos acionistas um dividendo não inferior a 25% do lucro líquido ajustado, nos termos da lei societária, observada a prioridade das ações preferenciais.

Os dividendos propostos foram assim calculados:

	2000	1999
Lucro líquido do exercício	84.976	8.412
Realização da reserva de lucros a realizar	2.407	2.456
Apropriação à reserva legal	(4.248)	(421)
Lucro líquido ajustado	83.135	10.447
Dividendos mínimos obrigatórios - **25%**	20.784	2.612
Dividendos e juros sobre o capital próprio propostos	44.191	7.804
Dividendos e juros sobre o capital próprio por lote de mil ações (R$)	21,12	3,73

20. Recursos capitalizáveis

Autofinanciamento

O autofinanciamento foi um dos meios pelo qual o Sistema TELEBRÁS financiou parte do crescimento da rede de telecomunicações. A partir de 1º de julho de 1997, esta sistemática foi extinta pela Portaria nº 261 de 30 de abril de 1997.

21. Transações com partes relacionadas

Os principais saldos estão apresentados abaixo:

2000	Empréstimos e financiamentos a receber	Mútuos com empresas do Grupo TNL	Participação societária	Outras obrigações	Despesas financeiras	Receitas financeiras
Tele Norte Leste	–	992	–	33.625	91	–
Telemar-RJ	–	–	–	–	–	193
Telemar-MG	–	–	–	–	299	5
Telemar-AL	–	–	32	–	–	609
Telemar-PE	–	–	–	–	–	638
Telemar-PB	1.732	–	–	–	–	270
Telemar-RN	–	–	–	–	–	62
Telemar-MA	5.151	–	–	–	–	151
Telemar-PA	4.488	–	–	–	–	105
Telemar-AM	–	–	–	–	–	1.883
Total	11.371	992	32	33.625	390	3.916

1999	Empréstimos e financiamentos a receber	Participação societária	Empréstimos e financiamento a pagar	Outras obrigações	Despesas financeiras	Receitas financeiras
Tele Norte Leste	77	–	3.526	6.218	11.026	–
Telemar-RJ	2	–	–	99	–	–
Telemar-MG	1.325	–	–	294	–	3
Telemar-BA	344	–	–	–	–	–
Telemar-AL	–	32	–	–	–	–
Telemar-PE	26	–	–	–	–	–
Telemar-PI	110	–	–	–	–	–
Telemar-AM	9.178	–	–	–	–	21
Total	11.062	32	3.526	6.611	11.026	24

continua

continuação

TELECOMUNICAÇÕES DO ESPÍRITO SANTO S.A.

CNPJ/MF Nº 28.140.226/0001-07

As transações com partes relacionadas possuem características semelhantes àquelas realizadas com terceiros, sendo que os mútuos entre controladas do grupo estão sendo remunerados à taxa de 102% do CDI - Certificado de Depósito Interbancário.
O custos e receitas comuns à companhia, suas coligadas e controladora estão sendo administrados e contabilizados em um consórcio de empresas, denominado "Consórcio Trinta e Um". Esse consórcio possui contabilidade própria, rateando todos os custos e receitas entre as consorciadas ao final de cada mês, não auferindo qualquer resultado.

Despesas consorciáveis

	2000
Projetos de investimentos	478
Projetos de custeio	516
Aluguel de EILD	737
Total	1.731

Despesas (receitas) rateadas pelo consórcio

Imobilizado	
Projetos de investimentos (*)	3.879
Despesas gerais e administrativas	
Projetos de custeio (**)	4.046
Centros de custos da Holding	4.637
Despesas de comercialização	
Despesas de marketing	3.160
Custo dos serviços prestado	
Aluguel de EILD	1.048
Rede MultiServiços IP	726
Operação de repasse - Intelig/Vésper	879
Receita operacional bruta	
Operação de repasse - MultiServiços IP	(500)
Remuneração de rede	(169)
Total	17.706

Critérios de rateio adotados

Projetos de investimentos e custos alocados: terminais em serviço e licenças SAP
Centros de custos da Holding: terminais em serviços
Aluguel de EILD: 50% para cada operadora
Rede MultiServiços IP: Tráfego médio na rede MultiServiços
(*) Refere-se substancialmente a projetos de implantação de novos sistemas. Como por exemplo: no faturamento (ARBOR), projetos de Client Relationship Management (CRM) e projeto de implantação de SAP
(**)Refere-se substancialmente a projetos relacionados a reestruturação do ambiente de informática (IT) e consolidação de CPDs.

22. Instrumentos financeiros

Os valores de mercado são calculados em um momento específico, com base em informações relevantes de mercado e informações sobre instrumentos financeiros. As mudanças nas premissas podem afetar significativamente as estimativas.
Os saldos contábeis se aproximam dos valores de mercado, devido ao vencimento a curto prazo e ou indicadores utilizados desses instrumentos.
A Companhia participa de operações envolvendo instrumentos financeiros, que se destinam a atender às suas necessidades de reduzir a exposição a riscos de moeda estrangeira (operações de hedge - proteção, através de operação de "Swap" dos contratos prevendo variação do US dólar mais encargos de 9% ao ano para 100% do CDI). Esses contratos totalizaram em 31 de dezembro de 2000, R$ 14.632 correspondendo à totalidade dos empréstimos e financiamentos em moeda estrangeira (vide Nota 18). Os resultados destas operações são registrados no período de competência, totalizando uma receita de R$ 1.126.

23. Plano de pensão

(a) SISTEL

As patrocinadoras dos planos administrados pela SISTEL negociaram as condições para criação de planos individualizados por patrocinadora e restringiram a solidariedade somente aos participantes já assistidos (plano previdencial PBS-A), resultando em uma proposta de reestruturação no Estatuto e Regulamento da Fundação SISTEL de Seguridade Social, a qual foi aprovada pela Secretaria de Previdência Complementar do Ministério da Previdência e Assistência Social, em 13 de janeiro de 2000. O novo Estatuto da SISTEL foi publicado no Diário Oficial da União no dia 31 de janeiro de 2000, data efetiva da reestruturação.
A contabilização dos planos previdenciais e assistenciais é inteiramente segregada, permitindo a apuração de resultados por plano de benefício.
A Telemar-ES, em conjunto com as coligadas e controladas da Tele Norte Leste, patrocina planos de previdência privada de benefícios definidos (PBS-Telemar e PB-CT) e de contribuição definida (TelemarPrev), os quais são administrados pela Fundação SISTEL de Seguridade Social.
Em 8 de janeiro de 2001, o Governo Federal emitiu o Decreto 3.721 alterando a idade mínima para aposentadoria complementar, de forma gradativa até 2020. A administração da SISTEL e a Tele Norte Leste estão avaliando os impactos dessa alteração com conseqüente revisão atuarial dos planos. As demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2000 não contemplam qualquer ajuste por conta do referido decreto.

(b) Plano de Benefícios da SISTEL (PBS) - Telemar

Quando da reestruturação da SISTEL, foi implantado o "PBS Telemar" mantendo os mesmos benefícios previstos no Plano de Benefícios da Fundação (PBS).
Além de benefícios de suplementação de renda mensal, é fornecida assistência médica (PAMA) aos empregados aposentados e seus dependentes, a custo compartilhado.
O regime atuarial de determinação do custeio do mesmo é o de capitalização e a contribuição devida pela patrocinadora até janeiro de 2000, foi de 13,5% sobre a folha de salários dos empregados participantes do plano, dos quais 12% foram destinados ao plano PBS-Telemar e 1,5% ao PAMA. De fevereiro a dezembro de 2000 a contribuição foi de 1,5% sobre a folha de salários dos empregados participantes do plano ao PAMA. A partir de janeiro de 2001 a contribuição é de 9,5% sobre a folha de salários dos seus empregados participantes do plano, dos quais 8% são destinados ao plano PBS-Telemar e 1,5% ao PAMA. Quanto ao Plano PBS-Telemar, a SISTEL efetuou a devolução do valor total da contribuição de fevereiro a dezembro de 2000, devido à readequação dos níveis de contribuição.
A contribuição previdencial dos empregados participantes corresponde ao somatório de: (a) entre 0,5% a 1,5% sobre o salário-de-participação (de acordo com idade do participante); (b) sobre o salário-de-participação que ultrapassar a metade do salário-de-contribuição, salário este último, limitado ao valor Unidade Padrão SISTEL; (c) 11% sobre o valor que ultrapasse o salário-de-contribuição. Não existem outras obrigações calculadas, a não ser aquelas já consideradas na taxa normal de contribuição.
Este plano encontra-se em extinção pois não permite novas adesões de participantes. Em dezembro de 2000, 68,04% de participantes ativos haviam migrado para o plano de benefício TelemarPrev. Em janeiro 2001 as migrações atingiram 88,88%

continuação

TELECOMUNICAÇÕES DO ESPÍRITO SANTO S.A.

CNPJ/MF Nº 28.140.226/0001-07

(c) Plano de Benefícios de Complementados (PB-CT)

A Companhia, em conjunto com as coligadas Telemar - MG, Telemar - RJ e Telemar - PE patrocina o Plano de Benefícios de Complementados (PB-CT). Este plano assume os encargos, as obrigações e responsabilidades previstas nos Contratos Individuais de Complementação de Aposentadoria e do Acordo Coletivo de trabalho, relativos aos ex-empregados das patrocinadoras, pertencentes à extinta Companhia Telefônica Brasileira - CTB.

A transformação do Convênio para Administração e Pagamentos de Benefícios Previdenciais no Plano de Benefícios de Complementados (PB-CT), atendeu ao disposto nos artigos 80 e 81 da Lei nº 6.435, de 15 de julho de 1977, que coibiu expressamente a administração de planos de benefícios previdenciários diretamente pelo empregador. A SISTEL permaneceu como operadora dos procedimentos acertados no referido Convênio até o dia 30 de novembro de 2000.

O plano de aposentadoria complementar elaborado em 1971, antes da criação da SISTEL, contempla hoje, ao todo, 837 beneficiários (1999 - 852).

O regime atuarial de determinação do custeio do mesmo é o de capitalização e a contribuição devida pelas patrocinadoras é de 1,2% sobre o total da folha de salários dos seus empregados.

Com base em cálculo atuarial, preparado por atuários independentes, a Companhia mantém provisão de R$ 599 (1999 - R$ 376), para fazer face a possíveis desembolsos futuros (Nota 17).

(d) TelemarPrev - plano de previdência privada

A Tele Norte Leste, suas controladas e coligadas, patrocinam o plano de benefícios TelemarPrev, plano de previdência privada da Fundação SISTEL de Seguridade Social, aprovado pela Secretaria de Previdência Complementar em 21 de setembro de 2000.

Os benefícios assegurados pelo plano aos participantes classificam-se nas seguintes categorias: (i) benefícios de risco: que serão custeados pelo regime de benefício definido e (ii) benefícios programáveis: que serão custeados pelo regime de contribuição definida.

A contribuição ordinária do participante é composta de duas parcelas: (i) básica - equivalente a 2% do salário-de-participação; (ii) padrão - equivalente a 3% incidentes sobre a diferença não-negativa entre o total do salário-de-participação e a parcela previdenciária. A contribuição adicional do participante, de caráter facultativo, em percentual que represente múltiplos de 0,5% do salário-de-participação e por prazo não inferior a 12 meses. A contribuição eventual do participante, também de caráter facultativo não poderá ser de valor inferior a 5% do teto do salário-de-participação.

O regime atuarial de determinação do custeio do mesmo estabeleceu a paridade de contribuição entre participantes e patrocinadoras, até o limite de 8% do salário-de-participação, observando que a patrocinadora não é obrigada a acompanhar as contribuições adicionais e eventuais feitas pelo participante.

24. Seguros

Os ativos e responsabilidades de valores relevantes e/ou de alto risco estão cobertos por seguros. A Tele Norte Leste mantém seguro, garantindo a cobertura de até R$ 800.000 para danos materiais e perdas de receitas decorrentes destes danos (lucros cessantes) em empresas controladas. A administração da Companhia entende que este montante é suficiente para garantir a integridade patrimonial e continuidade operacional, bem como o estabelecido no Contrato de Concessão.

25. Compromissos das controladas junto à ANATEL (não auditado)

A companhia vem monitorando o cumprimento de seus compromissos junto à ANATEL os quais estão sendo substancialmente cumpridos.

A Tele Norte Leste anunciou o plano de antecipação, das metas de universalização e expansão para dezembro de 2001, as quais deveriam ser atingidas até dezembro de 2003, conforme estabelecido no contrato de concessão.

O objetivo da antecipação, conforme previsto no Plano Geral de Outorgas, é permitir que as operadoras possam competir em outros mercados, além de suas áreas atuais de concessão, bem como a prestação de outros serviços de telecomunicações, como telefonia móvel, longa distância inter-regional e internacional e comunicação de dados em âmbito nacional.

Segue abaixo um resumo das principais metas estabelecidas pela ANATEL e a realização da Companhia em 31 de dezembro de 2000:

	Meta	Realizado
Plano Geral de Metas para Universalização		
Quantidade de acessos fixos instalados até 31 de dezembro de 2000	511.000	561.042
Quantidade de telefones públicos em serviço até 31 de dezembro de 2000	14.900	16.690
Plano Geral de Metas de Qualidade		
Taxa de obtenção do sinal de discar com tempo máximo de espera de 3 segundos	98,00%	100,00%
Taxa de chamadas locais originadas completadas	60,00%	61,66%
Taxa de chamadas de longa distância nacional originadas completadas	60,00%	60,64%
Taxa de número de solicitação de reparo por 100 acessos do STFC	3,00	2,31
Taxa de atendimento de solicitação de reparo de usuários residenciais em 24 horas	95,00%	98,90%
Taxa de atendimento de solicitação de reparo de usuários não residenciais em 8 horas	95,00%	98,64%
Taxa de atendimento de solicitação de reparo de usuários que são prestadores de serviço de utilidade pública em até 2 horas	98,00%	100,00%
Taxa de atendimento de solicitação de mudança de endereço de usuários residenciais em até 3 dias úteis	95,00%	98,74%
Taxa de atendimento de solicitação de mudança de endereço de usuários não residenciais em até 24 horas	95,00%	95,24%
Número de solicitações de reparo de telefones de uso público por 100 em serviço	15,00	11,47
Número de solicitações de reparo de telefones de uso público (TUP) em até 8 horas	95,00	98,84
Número de contas com reclamações de erro em cada 1.000 contas emitidas	4,00	1,94
Taxa do número de contas contestadas com crédito devolvido ao usuário	95,00%	99,00%
Taxa de digitalização da rede local	75,00%	89,92%

continua

continuação

TELECOMUNICAÇÕES DO ESPÍRITO SANTO S.A.

CNPJ/MF Nº 28.140.226/0001-07

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

José Fernandes Pauletti Conselheiro	**Manoel Horácio Francisco da Silva** Presidente do Conselho	**Otto Netto Andrade** Conselheiro

DIRETORIA

Ivan Ribeiro de Oliveira Diretor Superintendente	**Aurelio Cristino Cabral de Andrade** Diretor Administrativo Financeiro	**José Luiz Gattás Hallak** Diretor de Negócios

Marcos Antunes Brandão Lopes - Contador CRC SP 165.487/S-ES

PARECER DOS AUDITORES INDEPENDENTES

Aos Administradores e Acionistas
Telecomunicações do Espírito Santo S.A.

1. Examinamos os balanços patrimoniais da Telecomunicações do Espírito Santo S.A. em 31 de dezembro de 2000 e de 1999 e as correspondentes demonstrações do resultado, das mutações do patrimônio líquido e das origens e aplicações de recursos dos exercícios findos nessas datas, elaborados sob a responsabilidade da administração da Companhia. Nossa responsabilidade é a de emitir parecer sobre essas demonstrações financeiras.

2. Nossos exames foram conduzidos de acordo com as normas de auditoria aplicáveis no Brasil que requerem que os exames sejam realizados com o objetivo de comprovar a adequada apresentação das demonstrações financeiras em todos os seus aspectos relevantes. Portanto, nossos exames compreenderam, entre outros procedimentos: (a) o planejamento dos trabalhos, considerando a relevância dos saldos, o volume de transações e os sistemas contábil e de controles internos da Companhia, (b) a constatação, com base em testes, das evidências e dos registros que suportam os valores e as informações contábeis divulgados e (c) a avaliação das práticas e estimativas contábeis mais representativas adotadas pela administração da Companhia, bem como da apresentação das demonstrações financeiras tomadas em conjunto.

3. Somos de parecer que as referidas demonstrações financeiras apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da Telecomunicações do Espírito Santo S.A. em 31 de dezembro de 2000 e de 1999 e o resultado das operações, as mutações do patrimônio líquido e as origens e aplicações de recursos dos exercícios findos nessas datas, de acordo com os princípios contábeis previstos na legislação societária brasileira.

18 de fevereiro de 2001.

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Auditores Independentes
CRC-SP-160-S-ES

Luiz Márcio Malzone
Sócio
Contador CRC-RJ-31.376/O-2-S-ES

PARECER DO CONSELHO FISCAL

O Conselho Fiscal da TELECOMUNICAÇÕES DO ESPÍRITO SANTO S.A., em conformidade com as atribuições dispostas nos incisos II e VII do Art. 36 do Estatuto Social da Companhia e nos incisos II e VII do Art. 163 da Lei 6.404, de 15.12.76, examinou o Relatório Anual da Administração, o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício e os demais demonstrativos elaborados pela Companhia, relativos ao exercício findo em 31 de dezembro de 2000. Com base nos documentos examinados, nos esclarecimentos prestados por representantes da Companhia e no Parecer dos Auditores Independentes, PricewaterhouseCoopers, os membros do Conselho, abaixo assinados: (a) concluíram que as referidas Demonstrações Financeiras expressam adequadamente a situação financeira e patrimonial da Companhia; (b) em consonância com o disposto no inciso III do Art. 163 da Lei 6.404/76, opinaram favoravelmente quanto à proposta dos órgãos de administração, relativa a destinação dos Resultados da Companhia; e (c) manifestaram-se a favor da aprovação desses documentos e da proposta de distribuição de dividendos, sobre a forma de Juros sobre Capital Próprio, na Assembléia Geral Ordinária de acionistas da Telecomunicações do Espírito Santo S.A, que será realizada no mês de abril de 2001.

Genivaldo Almeida Bomfim
Presidente do Conselho

Eduardo Felippe Michalski
Conselheiro

José Pinto dos Santos Neto
Conselheiro

Claudio Salgueiro Garcia Munhoz
Conselheiro

Rodrigo Zanol Santos Neves
Conselheiro

Diário Oficial na Internet

www.dioes.com.br

O Departamento de Imprensa Oficial agora tem site na Internet.
No momento em caráter de testes, breve, a edição eletrônica do
Diário Oficial estará disponível para consultas.
Mas o site já pode ser visitado, com acesso a vários itens.
Prestes a completar 111 anos, o
Diário Oficial está definitivamente posicionado para o futuro.

IMPRENSA OFICIAL/ES

ESPÍRITO SANTO
Governo da Gente
Superintendência Estadual de Comunicação Social

ANEXO D – A HISTORIA DAS TELECOMUNICAÇÕES

– O INICIO DAS TELECOMUNICAÇÕES

Para escrever sobre o inicio das Telecomunicações, torna-se preponderante mencionar a pesquisa empreendida por Alexandre Graham Bell, nascido a 03 de Março de 1847, em Edimburgo, Escócia.

Graham Bell era um professor de surdos-mudos, lecionava fisiologia vocal na Universidade de Boston, USA. Sua mãe começou a perder a audição quando Graham Bell tinha apenas 12 anos. A esposa, Mabel Hubbard, fora aluna de Graham Bell e ficará surda em conseqüência da escarlatina aos 4 anos.

As pesquisas empreendidas por Graham Bell a princípio foram dirigidas à anatomia da garganta, descobrindo a vibração das cordas vocais, verificava no interior da boca com um abaixador da língua. Identificou o movimento da língua junto às duas principais cavidades bucais na formação dos sons, o ouvido sensível de Bell podia distinguir o tom de cada cavidade, o som ressonante que resultava, utilizando um abaixador em cada posição. A sua conclusão foi que cada som vocal, resulta de uma combinação de ressonâncias originadas de diferentes cavidades da boca. Graham Bell, a partir da experiência de Herman Von Helmholtz, começou a reproduzir os sons da fala com a utilização de diapasões, num fio com energia elétrica. Naquela ocasião, por volta de 1870, o telegrafo estava congestionado face ao seu largo uso, pois nenhuma outra mensagem podia ser transmitida pelo mesmo fio. A solução imediata foi de aumentar o número de fios condutores. Graham Bell começou a pesquisar a transmissão de diversas mensagens telegráficas, simultaneamente. Suas pesquisas fundamentavam-se nas teorias de Helmholtz,

transmissão de sons da fala pôr diapasões, e da eletrodinâmica de Faraday. A transmissão elétrica dos sons utilizando diapasões não funcionava, até que um médico de Boston, Dr. Clarence Blake, forneceu a Graham Bell um aparelho auditivo humano. Bell ficou conhecendo a anatomia da recepção do som, esquematizou-a, traçou uma correlação entre a membrana do aparelho a do ouvido humano. O próximo passo foi a criação das palhetas em série, que fossem capaz de transmitir o som das palavras por meio da interrupção da corrente elétrica. A primeira transmissão do som ocorreu quando Thomas A . Watson, auxiliar de Graham Bell, ao experimentar a corda de um transmissor, puxou-a com mais força e largou-a, Bell que estava em outra sala ouviu o "TOING" elétrico. Quando Watson puxara e largara a corda para fazê-la vibrar, o circuito não sofrera interrupção, a tira de aço imantado vibrando sobre o polo magneto, acabara de gerar a corrente ambicionada por Bell, ou seja : uma corrente elétrica que variava de intensidade, do mesmo modo que o ar varia de densidade, transmitindo sons audíveis dentro de um certo espaço da corda do receptor. Naquele momento nasceu o telefone !

A grande divulgação do novo invento ocorreu no dia 25 de Junho de 1876, por ocasião da exposição do Centenário da Independência dos Estados Unidos, na cidade de Filadélfia. Foi mostrado aos juizes da exposição : Joseph Henry, Sir William Thompson (Lord Kelvin), Elisha Gray e D. Pedro II, Imperador do Brasil, o próprio Graham Bell fez a demonstração colocando os juizes a 150 metros de distância para ouvir no aparelho sua declaração de trechos de "Hamlet", causando admiração aos presentes. Nessa ocasião o telefone já havia sido patenteado por Graham Bell através da patente 17.465. Dezesseis meses depois da invenção havia 776 telefones em uso. Naquela ocasião foi fundada a Bell Telephone Association, empresa organizada por Gardiner Green Hubbard advogado e

sogro de Bell, tendo ainda como sócios : Thomas Sanders, pai de um ex-aluno de Bell, que financiou suas pesquisas, com o próprio Bell, os três com 30% cada um. Para Thomas Watson deram 10% das ações. Em 1880, a empresa passou a chamar-se Americam Bell Telefone Company. Gardiner Hubbard sentiu a necessidade de contratar um Gerente Geral e o selecionado foi Theodore Newton Vail que trabalhava nos escritórios do serviço postal das Estradas de Ferro dos Estados Unidos. Como Gerente Geral da American Bell, Theodore N. Vail vislumbrou a enorme expansão que o sistema telefônico precisaria ter e criou a American Telephone and Telegraph Co., (A T. & T) dedicada às comunicações de grandes distâncias. Em 1881 houve a debandada dos pioneiros, Thomas Sanders vendeu suas ações por um valor em torno de 1,0 milhão de dólares. Gardiner Hubbarrd afastou-se dedicando-se à National Geographic Society. Watson permaneceu por muito tempo como o único engenheiro do Sistema Bell, obteve sessenta patentes em seu próprio nome sobre aperfeiçoamentos telefônicos, e após tornou-se Construtor Naval.. Em relação a Granham Bell, este doou todas as suas ações à esposa no dia do casamento e voltou a ensinar para os surdos-mudos.

– O Telefone chega ao Brasil

Um ano após D. Pedro II ter presenciado a comunicação Telefônica na exposição de Filadélfia em 1876, o telefone fazia sua aparição no Rio de Janeiro. Foi instalado um aparelho em 1877, na Casa Comercial " O Grande Mágico " de Antônio Ribeiro Chaves, cujo estabelecimento comercial localizava-se na Rua do Ouvidor nº. 86 (Antigo Beco do Desvio), com "novidades mecânicas e aparelhos elétricos". O telefone tornou-se um atrativo da Casa Comercial para o público e ligava a loja com o Quartel do Corpo de Bombeiros. Na mesma época a firma Fernando Rodd & Cia, instalava um telefone ligando o seu escritório a Bolsa de Valores. Também nessa época a Cia Telegráfica Western instalou alguns aparelhos para seu uso interno. No ano seguinte, o "Jornal do Commércio " instalava um telefone que também se ligava à loja de Antônio Ribeiro Chaves, a qual já possuía uma linha com a chefia de policia, funcionava assim o primeiro Centro Telefônico da "Corte".

– A Primeira Concessão

Em 1879, Charles Paul Mackie obteve uma permissão para construir e operar linhas telefônicas na capital, seus subúrbios e na cidade de Niterói, o Decreto Imperial de 15 de Novembro de 1879, sob o número 7539 foi assinado pôr João Lins Vieira Cansansão

de Sinimbu, Conselheiro, Senador do Império, Presidente do Conselho de Ministros, Ministro e Secretário de Estado da Agricultura, Comércio e Obras Públicas. As claúsulas de concessão previam a construção de um cabo submarino entre o Rio de Janeiro e Niterói.

A 13 de Outubro de 1880 foi fundada a Companhia Telefônica do Brasil, com um capital de 300.000 Mil Dólares, representado por três mil ações de 100 Dólares cada. A diretoria foi constituída por Presidente – Charles Paul Mackie e os Diretores : Willian H. Forbes, James H. Howard e Theodore N. Vail, o Gerente Geral da American Bell Telephone Company !. O tempo transcorrido entre a exposição da Filadélfia (25 de Julho de 1876) e a criação da primeira empresa Telefônica Brasileira (13 de Outubro de 1880) , foi de apenas 52 meses. Com todas as considerações sobre as dificuldades da época, Transportes, Conhecimento, Tecnologia, dentre outras, fornecem a dimensão da velocidade da comunicação telefônica. As tecnologias avançam, e a gestão empresarial necessita de elementos e fundamentos ágeis para acompanhar esse avanço, o que desperta para a busca incessante de instrumentos, técnicas, indicadores, além do envolvimento e comprometimento do pessoal.(Ruiz,1973:45 a 47).

88970
BIBLIOTECA
MARIO HENRIQUE SIMONSEN
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
313017
6/1/2003