

Telecomunicações – quebra do monopólio

um estudo de caso

Francisco Damasceno de Pádua Júnior*

Resumo

O objetivo deste artigo é demonstrar, de forma sucinta, o pensar e agir de uma organização do setor de telecomunicações, que levaram a tomar decisões embasadas na sua formalização estratégica, considerando o contexto e a ambiência monopolista do início da década de 90, mas que tiveram que ser reconsideradas a partir de 1995 em função de estudos que o setor vinha elaborando visando a privatização formalizada e concluída no fim da década de 90.

O artigo procura fazer uma contextualização geral, para depois focar o estudo em um segmento específico desta organização.

Palavras-Chave

Telecomunicações, monopólio, terceirização, privatização, mantenedoras.

Abstract

This article presents, in a succinct way, the different ways of thinking and acting of an Organization of the Telecommunication sector, that took decisions based on its strategic formalization, considering the context and the monopolist environment of the beginning of the 90's, but had to reconsider them after 1995, because of studies that aimed at the sector privatization which was formalized and concluded at the end of the 90's.

The article tries to bring the general context and afterwards it focuses on a specific segment of this organization.

Key Words

Telecommunications, monopoly, outsourcing, privatization, maintainer.

*Mestrando do Programa de Pós- Graduação em Engenharia e Produção (UFSC). Especialista em Gestão de Processos e Sistemas da Qualidade.
E-mail - francisc@ctbctelecom.net.br

1 Introdução

O setor de telecomunicações brasileiro vem passando, na última década, por substanciais modificações em suas estruturas funcionais e operacionais. A evolução tecnológica, a globalização e principalmente a quebra do monopólio estatal para o privado, levaram o setor a repensar o seu futuro.

Este setor começou a década estruturado em um monopólio de empresas gerenciadas e ligadas ao poder estadual, obedecendo as diretrizes estabelecidas por uma autarquia federal Telebrás - Telecomunicações Brasileiras, ligada e atendendo as regras do Ministério das Telecomunicações.

Hoje, o setor encerra a década totalmente privado, com parcerias estabelecidas com gigantes multinacionais e com regulamentações estabelecidas pela Anatel - Agência Nacional de Telecomunicações, autarquia criada em substituição a anterior (Telebrás). Neste sentido Bowditch e Buono (1997) definem "As Organizações são vistas como sistemas abertos, que precisam se adaptar a condições externas mutantes, para desempenharem, terem sucesso, e até sobreviverem ao longo do tempo de forma eficaz".

Este artigo, tendo como foco de análise uma empresa do setor e dentro desta, um segmento específico, pretende contribuir com algumas evidências de como era o pensar / agir estratégico dentro daquela realidade e ambiência e na atual realidade do setor.

2 A empresa

A organização em questão é a Companhia de Telecomunicações do Brasil Central - CTBC Telecom, fundada em 1954, empresa base do Grupo Algar, única empresa privada do setor de telecomunicações durante o período de monopólio estatal, mas nem por isso fugia às regras, já que detinha uma área de concessão, renovada a cada oito anos pelo Congresso Nacional, além de atender na integra

as regras estabelecidas pelo Ministério das Telecomunicações e sua Autarquia Telebrás.

O Grupo tem Luís Alberto Garcia como herdeiro dos seus valores, os quais foram transmitidos e enraizados também nos colaboradores, por seu fundador Comendador Alexandrino Garcia. Assim, eram sinérgicas as decisões emanadas do líder em relação à visão estratégica.

O Grupo Algar vinha de uma década (anos 80) de crescimento diversificado, tendo as telecomunicações como negócio principal, com uma gama variável de pequenas e médias empresas em setores: agropecuário, entretenimento, turismo, revendedoras de automóveis, aviação, informática, consórcios, óleo vegetal, ou seja, totalizando mais de 50 empresas. O gigantismo do Grupo Algar nesse momento o levava a repensar na organização e mudanças que foram conduzidas neste sentido.

3 O início da década

Para Prahalad e Hamel (1998) a década de 80 foi marcada por altos executivos julgados pela capacidade de reestruturar, corrigir confusões e eliminar camadas hierárquicas nas corporações.

No Grupo Algar, na visão estratégica do seu Presidente Luiz Alberto Garcia, eram necessárias mudanças impostas pelo novo cenário sócio-econômico mundial. Luiz Alberto revisou suas premissas e iniciou uma revolução organizacional, Mintzberg (1998) define estas mudanças como "Salto Quântico": à medida que estratégia antiga e estabelecida se desintegra, as sementes da nova estratégia começam a se disseminar.

O Grupo ALGAR e sua coligada CTBC Telecom implantaram um novo modelo administrativo, uma nova forma de gestão, conhecida como "Empresa Rede". A nova estrutura organizacional se sobrepõe à estrutura piramidal tradicional. O homem deixou de ser um recurso e passou a ser um talento a ser desenvolvido, conforme Senge (1997): "Serres humanos foram feitos para aprender", evo-

luiu da cultura de emprego para a cultura do comprometimento. Ao talento comprometido são atribuídas características, tais como espírito empreendedor, criatividade, espírito de equipe, visão sistêmica, idéias claras, flexibilidade, responsabilidade, produtividade, senso de economia, delegação, liderança educadora, participação, dinamismo, coragem, fé, paixão, convicção, autoformação, culto à perpetuidade da empresa, respeito às políticas e normas, respeito a orçamentos, cumprimento de prazos e compromissos, não defesa de causas próprias e pensamento estratégico.

Nas considerações de Penha (1993), que liderou este processo no Grupo Algar, “o Pensamento Estratégico deve estar presente em todo Talento, porque são esses Talentos que têm a responsabilidade de ajudar a Empresa a elaborar o seu Planejamento Estratégico, cujo pensamento é a base”.

Esta era a ambiência interna na CTBC Telecom. Para que se entenda melhor o contexto no qual a CTBC Telecom se inseria no início da década, vamos analisar alguns aspectos do ambiente externo. O setor de telecomunicações, por meio de sua controladora TELEBRÁS, numa decisão inédita para os parâmetros da época, lança o “Projeto Assinante”, que liberava as operadoras das responsabilidades com as redes internas dos assinantes (“clientes”).

O sistema TELEBRÁS, em um encontro conduzido por competências de todos os setores das telecomunicações brasileiras, elabora estudo de como seria a estrutura operacionais, de telecomunicações no Brasil, nos 5, 10, 15, 20 e 25 anos seguintes. Estes dois aspectos influenciaram nas decisões estratégicas futuras. O primeiro, pela abertura que dava para que setores não estatais de maneira não estruturada, ampliassem suas atividades no setor. O segundo, pela oportunidade que teve e não o fez, em estar discutindo o futuro das telecomunicações, no aspecto da privatização.

De qualquer maneira, a CTBC Telecom, na sua decisão de inovar, considerou os três

elementos classificados por Tornatzky e Fleischer (1990): o contexto organizacional, o contexto tecnológico e o contexto ambiental.

4 Os segmentos

Vários são os segmentos que, no início da década, se inseriam no contexto deste estudo, considerando as terminologias da época, os Postos de Serviços - PS, o Tráfego Telefônico, Rede Externa e Interna, a Manutenção / Instalação de CPCT (Centrais Privadas de Comutação Telefônica - PBX/PABX), as Oficinas de Manutenção de Aparelhos Telefônicos, os Projetos de Engenharia, os Serviços de Suporte Administrativo / Segurança / Limpeza. Alguns destes são os que mais detiveram relações físicas (pessoal ou telefônico) com os clientes. As áreas operacionais estavam totalmente no corpo da organização, funcionalmente estruturadas, dando suporte a um número determinado de produtos e serviços, disponibilizados pela estrutura monopolista e nem sempre refletindo as expectativas dos clientes.

Na seqüência deste estudo de caso, a concentração será na Manutenção / Instalação de Centrais Privadas de Comutação Telefônica - PABX / PBX, principalmente pela sua interação com todos os níveis de clientes de categoria comercial.

5 A tercerização

Sem ferir os seus princípios e valores, a CTBC Telecom, baseou sua tercerização em: terceirizar atividades não fins, estrutura enxuta, negociação ganha x ganha. Penha (1993) cita: “A Empresa deve concentrar energia naquilo que é o seu negócio, naquilo que ela tem competência”. Como que este segmento, com total interação com os clientes, foi literalmente terceirizado durante o início da década? Prahalad e Hamel (1998) afirmam que “muitas empresas inadvertidamente abriram mão de competências essenciais quando cortaram investimentos internos para o que elas errada-

mente julgaram ser somente centros de custos, optando por fornecedores externos”.

Considerando as bases de análise dos estrategistas da CTBC Telecom na ambiência e contexto que se apresentava, foi assim que se fez. E este fazer foi dentro de um plano. Mintzberg (1987) considera “como plano”, “todo tipo de curso de ação conscientemente intencionado, para lidar com determinada situação, elaborados com antecedência, focados na suas aplicações e desenvolvidos nas finalidades a que se propuseram”.

Este plano contemplou uma terceirização pelo motivo dos próprios associados da CTBC Telecom, já envolvidos com o segmento de Instalação e Manutenção de CPCT, a assumirem estes processos com abertura da própria empresa, que foram chamadas de Mantenedoras. Contemplou a transferência dos equipamentos / instrumentais e principalmente a carteira de clientes, base da relação contratual estabelecida. Esperava-se um mercado independente, competitivo e qualitativo, onde a CTBC Telecom garantia a excelência física do sistema até à porta do cliente e as Mantenedoras, da porta para dentro.

6 Os resultados

Os famosos PABX ou PBX, utilizados em praticamente todos os níveis dos setores produtivos, industriais, comerciais e públicos, ficaram nas mãos das Mantenedoras, não só de ex-funcionários, como de pequenas empresas que já estavam no mercado, ou que começaram a ser criadas, mas a partir daquele momento não concorriam mais com a CTBC Telecom.

Levantamento realizado em 1995 identificou 152 empresas atuando neste segmento, na área de concentração da CTBC Telecom; em sua maior parte eram micro-empresas, sem a mínima condição de acompanhar o avanço tecnológico vindo pelo setor e sem dispor de recursos e pessoal capacitado.

Pesquisas realizadas com os clientes de perfil comercial indicavam a insatisfação com

os serviços prestados pelas Mantenedoras, principalmente as médias e pequenas empresas, mercado principal destas, já que as grandes empresas, ou eram atendidas pelas melhores e maiores (poucas) ou diretamente pelo fabricante. O cliente, na sua insatisfação, “via” a CTBC Telecom e não a Mantenedora.

Foi a partir de 1995 que houve a percepção da “cilada,” pois os “planos” estabelecidos para este segmento de uma certa maneira não estavam dando os resultados esperados. Mintzberg (1994) nesta cilada considera

como que a mudança que deveria estar logicamente atrelada ao planejamento, na realidade é impedida. Este impedimento pode se dar através de planos, pois planos tornam as coisas inflexíveis. Quando ocorrem mudanças, estas tendem a ser genéricas, pois o processo é analítico e não criativo, pois criatividade requer síntese. Ou então estas mudanças fixam-se no curto prazo, por estarem atreladas ao modelo de planejamento estratégico com orçamento, além do que, técnicas de planejamento tendem a não ver muito longe seja para frente, seja para os lados. Assim, o longo prazo não se insere no mundo real e nem no figurativo, como também no literário.

A CTBC Telecom, neste contexto, considerando que já estava “fora” deste segmento desde 1991, percebeu que não mais estava alinhada aos avanços tecnológicos, mercadológicos, não conhecia suas tendências e principalmente tinha perdido a situação da planta tecnológica ligada às suas redes.

7 A retomada

Em 1994, a CTBC Telecom contempla em seu planejamento a busca do certificado ISO 9000 e a preparação da empresa para o mercado competitivo. Mudava-se a percepção dos clientes, tanto no qualitativo, quanto na diversificação de suas expectativas na busca de novos produtos e serviços.

O sistema celular somou a estas configurações exigindo uma nova maneira de relação com o cliente, focada principalmente na força de venda (representantes), exigida pela grande disponibilidade que a tecnologia permitia, bem como pela demanda gerada pela nova expectativa dos clientes.

O Ministério das Telecomunicações começa a ditar como serão as futuras regras da privatização e a CTBC Telecom revê suas estruturas e estratégias. Porter (1991) afirma que “a empresa pode identificar seus pontos fracos e fortes e assim tomar um posicionamento estratégico quanto as causas básicas de cada força competitiva, o governo entre elas”.

Com sustentação do Padrão Normativo ISO 9002, certificado em agosto de 1996, inicia-se a formalização da relação CTBC Telecom x Mantenedoras x Representantes, através do projeto “Parceria e Credenciamento”, que estabelecia regras, padrões, capacitação, tecnologia adequada e visava principalmente atender com rapidez e versatilidade às variações de demanda do cliente, buscando sua fidelização.

A remodelagem da área comercial, sustentando a intenção estratégica de fazer a empresa competitiva, em um ambiente ainda com algum pensamento monopolista, foi fundamental. Prahalad e Hamel (1995) afirmam:

Como a essência destilada da arquitetura estratégica de uma empresa, a intenção estratégica também implica um ponto de vista específico sobre o mercado ou a posição competi-

tiva a longo prazo que uma empresa espera desenvolver nos próximos dez anos mais ou menos. Portanto, transmite uma noção de direção.

A partir de 1998, este segmento passou a ser sustentado por dois grandes programas, contemplados no projeto Parceria e Credenciamento; um de capacitação de gestão e tecnologia (Parceria SEBRAE), outro de padronização de instalações e atendimento. O resultado são as lojas de atendimento, agregando valor a um segmento que só pensava em instalação e manutenção, e que hoje se diversificou, contemplando parceria na disponibilização de produtos e serviços CTBC Telecom., a exemplo dos representantes celulares.

Este segmento encerra a década como uma estrutura de canal de distribuição, realinhado aos parâmetros tecnológicos e mercadológicos, aos anseios da organização e tendo um corpo de gestão focado em indicadores de controle.

No ambiente competitivo nacional, este segmento ou canal foi a porta de entrada na conquista dos mercados já estabelecidos. Porter (1991) identifica como um dos pontos de “Barreiras de Entrada”, o

Acesso aos Canais de Distribuição – as empresas estabelecidas dominando os canais através de relacionamento duradouros e ou exclusivos e serviços de alta qualidade.

8 Conclusão

Nenhuma mudança acontece do dia para a noite. Mesmo bem calcada em princípios e valores, tendo como base de análise uma ambiência plausível, a CTBC Telecom no seu pensar e agir, buscou por intermédio da gestão estratégica aquilo que lhe pareceu correto.

Fatores que em um primeiro momento identificaram-se como perda de competências essenciais em um segmento, “ raízes de uma corporação ”, na retomada transformaram-se em serviços essenciais, “ troncos e galhos ”, na analogia de Prahalad e Hamel (1998).

O fator mais importante deste estudo de caso está em como se deu a retomada, como a organização pode perceber o antagonismo da ação estabelecida com a realidade ainda não bem explicitada do futuro. Citando novamente Prahalad e Hamel (1998), foi pela intenção estratégica (ao personalizar seus desafios empresariais através de ações diferentes daquelas as quais vinha fazendo), que a CTBC Telecom concretizou a retomada.

Referências

- BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1997. Cap 8: Comportamento macroorganizacional: o ambiente da organização, p. 142-165.
- PRAHALAD, C.K. e HAMEL, Gary. A competência essencial na corporação. In: MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998
- MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A. E
- PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SENGE, Peter M. O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. In: STARKEY, Ken. *Como as organizações aprendem*. São Paulo, Futura, 1997.

PENHA, Cícero Domingos. *Empresa - Rede: uma nova forma de gestão*. Uberlândia: Algar, 1993.

TORNATZKY, L.G; M. FLEISCHER (1990). *The Processes of technological innovation*, Lexington Books.

MINTZBERG, Henry. The strategy concept I: five p's for strategy. *California Management Review*, Fall 1987, p. 11-24.

MINTZBERG, Henry. Rethinking strategic planning Part I: pitfalls and fallacies. *Long Range Planning*, v.27, n.3, p.12-21, 1994.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991. Cap. 1: A análise estrutural de indústrias, p.22-48.

PRAHALAD, C.K; HAMEL, G. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995. Cap 6: Estratégia como capacidade de expansão, p. 147-170.