

**UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO PROFESSOR JOSÉ DE SOUZA HERDY**  
**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**TEORIA E PRÁTICA DOS PROCESSOS ESTRATÉGICOS: O FORMAL E O  
EMERGENTE NA COMPLEXIDADE DE UMA EMPRESA DO SETOR DE  
TELECOMUNICAÇÕES**

Murilo Balbino Valgueiro

Rio de Janeiro

2009

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Murilo Balbino Valgueiro

**TEORIA E PRÁTICA DOS PROCESSOS ESTRATÉGICOS: O FORMAL E O  
EMERGENTE NA COMPLEXIDADE DE UMA EMPRESA DO SETOR DE  
TELECOMUNICAÇÕES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Grande Rio Prof José de Souza Herdy (UNIGRANRIO) como requisito para obtenção do Grau de Mestre.

Orientador: PhD. Joel de Lima P. Castro Jr

Rio de Janeiro

2009

**Murilo Balbino Valgueiro**

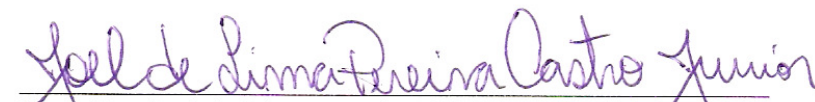
**"Teoria e Prática dos Processos Estratégicos: o Formal e o Emergente na Complexidade de uma Empresa do Setor de Telecomunicações"**

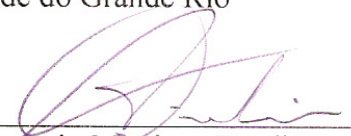
Dissertação apresentada à  
Universidade do Grande Rio "Prof.  
José de Souza Herdy", como parte dos  
requisitos parciais para obtenção do  
grau de Mestre em Administração.

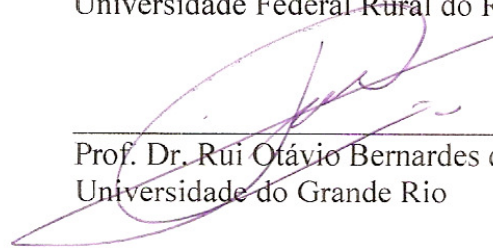
Área de Concentração:  
Gestão Organizacional.

Aprovado em 30 de Abril de 2009.

Banca Examinadora

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Joel de Lima Pereira de Castro Junior  
Universidade do Grande Rio

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Antonio Martínez Fandiño  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Rui Otávio Bernardes de Andrade  
Universidade do Grande Rio

*“A água é uma força vital da natureza, que mantém e desenvolve a vida, apesar de seu constante movimento. A turbulência do oceano carrega conchas e organismos de um lugar para outro, o movimento cria ondas que se espalham indefinidamente pelo horizonte, e a água ainda leva as pessoas para outros continentes e culturas. A constância do oceano mostra a força da persistência e da mudança. O atual mundo da administração também está passando por mudanças, com o surgimento de novos paradigmas que se desenvolvem nas organizações e entre os administradores. Assim como a água é caracterizada tanto pelo caos quanto pelo controle, existem padrões de ordem no caótico mundo dos negócios que podem ser compreendidos para ajudar os administradores a saber lidar com as rápidas mudanças que ocorrem ao seu redor. A natureza da administração é alcançada nas ondas da turbulência, de onde uma forma de administração mais receptiva, mais responsável pode emergir.”*

Richard L. Daft

## RESUMO

Esta dissertação parte da premissa de que é possível explicar um fenômeno com a exploração intensa de um estudo de caso único, concentrando-se assim, na estrutura de uma empresa-alvo de representatividade nacional, prestadora de serviços de telecomunicações ao mercado brasileiro, para a condução de uma pesquisa aplicada estruturada sob um enfoque qualitativo, realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas com o objetivo de identificar os fatores presentes no processo de concepção de estratégias organizacionais que impedem as possibilidades de surgimento das “estratégias emergentes”. Para tanto são analisados os fatores intervenientes no processo de concepção de estratégias formais “deliberadas” sob orientação de um arcabouço teórico dividido em quatro grandes grupos: estratégias complexidade, tomada de decisão e o setor de telecomunicações. Os resultados obtidos indicam que em busca da eficiência e eficácia de resultados, a organização estudada utiliza-se de forte estrutura hierarquizada de controle (de cima para baixo) que oferece a oportunidade de rever ciclicamente seus processos e, portanto, de adaptar as limitações da realidade. No entanto, devido à unidirecionalidade nos processos de concepção e desenvolvimento das estratégias formuladas, os dados apresentaram evidências de perda de criatividade e perda de tempo em processos operacionais para lidar com elementos não tratados nas fases de elaboração de tais estratégias. Neste sentido, a organização não compreende os benefícios de saber lidar com processos emergentes da prática o que pode indicar uma perda de oportunidade de sustentar vantagens competitivas conquistadas e de gerar novas formas de vantagem que possam diferenciar os serviços prestados pela organização estudada.

**Estratégias - Complexidade - Tomada de Decisão - Telecomunicações.**

## **ABSTRACT**

This dissertation takes the assumption that it is possible to explain a phenomenon throughout the intense exploration of a unique case study, concentrates thus, upon the comprehension of an organizational structure of a firm with national representation as a telecommunications service provider in the Brazilian market. This is obtained by conducting an applied research structured upon a qualitative approach which was carried out by means of semi-structured interviews. The objective of such interviews was to identify the existent factors in the processes of organizational strategies conceptualization which may not allow the birth of emergent strategies. In so doing, the intervenient factors are analyzed in the processes of formal deliberated strategies conceptualization by using the theoretical framework defined in terms of four great theoretical themes: strategy, complexity, decision making and telecommunications sector. The results obtained indicate that in the search for efficiency and efficacy the studied organization uses strong hierarchical control structure (top-down) which offers the opportunity to cyclically review the processes at work, therefore, creating the opportunity to adapt to changes in the reality in which the organization is immersed. On the other hand, as a consequence of the existent unidirectionality in the conceptualization process of developing the formulated strategies, the data present evidences that there are loss of creativity as well as time in the operational processes to deal with aspects not though carefully during conceptualization. In this sense. the organizational seems not to deal properly with emergent processes that exist in the real organizational practices what may indicate in a loss of opportunity in sustaining competitive advantage as well as to create new ones that can differentiate the services provided by the studied organization.

**Strategies - Complexity - Taken of Decision - Telecommunications**

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>FORMULAÇÃO DO PROBLEMA</b>	
1.1	INTRODUÇÃO GERAL .....	09
1.2	PROBLEMA .....	10
1.3	OBJETIVOS .....	11
1.3.1	<b>Objetivo Geral</b> .....	11
1.3.2	<b>Objetivos Específicos</b> .....	12
1.4	SUPOSIÇÕES .....	12
1.5	DELIMITAÇÃO .....	13
1.6	RELEVÂNCIA .....	14
1.7	ORGANIZAÇÃO GERAL DO TRABALHO .....	13
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	
2.1	INTRODUÇÃO .....	16
2.2	ESTRATÉGIAS .....	16
2.2.1	<b>Estratégias Deliberadas / Formais</b> .....	19
2.2.2	<b>Estratégias Emergentes</b> .....	21
2.3	COMPLEXIDADE .....	27
2.4	TOMADA DE DECISÕES .....	34
2.4.1	<b>Racionalidade e seus Limites</b> .....	35
2.5	MERCADO DE TELECOMUNICAÇÕES .....	38
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	
3.1	INTRODUÇÃO .....	42
3.2	TIPOLOGIA DA PESQUISA .....	42
3.3	CATEGORIAS OPERACIONAIS DE ANÁLISE .....	44
3.4	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS: ASPECTOS METODOLÓGICOS ...	45
3.4.	ESTUDO DE CASO .....	45
3.4.2	<b>Seleção dos Indivíduos a serem Pesquisados</b> .....	46
3.4.3	<b>Instrumentos de Coleta de Dados</b> .....	47
3.4.4	<b>Roteiro de Entrevistas Semi-Estruturadas</b> .....	47
3.4.4.1	Roteiro para Visita Piloto .....	48
3.4.4.2	Roteiro de Entrevista para Área de Planejamento .....	48
3.4.4.3	Roteiro de Entrevista para Áreas “Clientes” do Planejamento .....	50
3.5	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS .....	51



<b>4</b>	<b>COLETA E ANÁLISE DE DADOS</b>	
4.1	SOBRE A REALIZAÇÃO DO PROCESSO DE COLETA DE DADOS .....	52
4.2	A EMPRESA .....	53
4.3	SOBRE O CONTROLADOR .....	54
4.4	SOBRE A COMPLEXIDADE .....	55
4.5	SOBRE A ÁREA DE PLANEJAMENTO .....	59
4.6	SOBRE O CICLO DE PLANEJAMENTO .....	60
4.7	SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO .....	62
4.8	SOBRE A POSSIBILIDADE DE ALTERAÇÃO/ADAPTAÇÃO .....	63
4.9	SOBRE A PRESSÃO .....	66
4.10	SOBRE A ATIVIDADE DE CONTROLE .....	68
4.11	SOBRE AS DECISÕES .....	71
4.12	SOBRE OS TRANSTORNOS DO ENFOQUE .....	72
4.13	SOBRE A VISÃO DE CLIENTES .....	74
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES</b>	
5.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	79
5.2	AUTOCRÍTICA E SUGESTÕES PARA TRABALHO FUTURO .....	84
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	
	<b>APÊNDICE I</b>	
	TRANSCRIÇÕES DE ENTREVISTAS REALIZADAS .....	95
	<b>APÊNDICE II</b>	
	VERSÃO COMPACTA PARA SUBMISSÃO .....	179

# 1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

## 1.1 INTRODUÇÃO GERAL

Em um mundo cercado por competitividade, a concorrência se torna uma das preocupações das organizações, conduzindo as mesmas a desenvolver estratégias para lidar com um futuro que não se apresenta mais estável, diferentemente de um passado não muito distante, duas décadas atrás. Este futuro incerto insere as organizações em um contexto altamente competitivo no qual as forças de mudanças podem fazer uma organização fracassar sem prévio aviso. Isto ocorre porque o futuro tornou-se um alvo móvel, a incerteza tornou-se uma característica estrutural básica do ambiente de negócios e a melhor forma de abordá-la é aceitá-la, tentar compreendê-la e integrá-la ao raciocínio (ROBBINS; DESCENZO, 2004; MONTGOMERY, 1998).

Assim, neste ambiente de negócios que passa por constantes mutações, para sobreviver as organizações precisam transpor barreiras e desenvolver capacidades, tais como: a) ser capaz de gerar e gerir a inovação; b) a capacidade de lidar com uma concorrência cada vez mais globalizada, caracterizada pela ausência de fronteiras, empresas sem pátria e produtos sem nacionalidade; e c) a crescente escassez de recursos (financeiros e naturais) necessários as atividades produtoras e etc. Tais capacidades se tornaram prementes como meios que garantam a permanência das organizações e de seus negócios num mercado que se apresenta cada vez mais competitivo para aqueles que atuam em um ambiente de concorrência perfeita, salvo no contrário, como ocorre no regime monopolista onde “existe um único produtor no mercado” (KUPFER; HASENCLEVER, 2002 p.12) que “realiza toda a produção e o setor passa a ser a própria empresa” (MONTORO FILHO; *et al*, 1998, p.182), em que a situação de concorrência imperfeita permite uma condição de mercado caracterizada pelo controle por parte do detentor do monopólio.

O início do novo século ressalta a necessidade de preparação por parte dos administradores e dos demais indivíduos que compõem as organizações para o enfrentamento de mudanças como a diversidade no ambiente de trabalho, o que os faz lidar com condições sócio-econômicas divergentes, estilo de trabalho, idade, ascendência, nacionalidade, estado civil, orientação sexual, condições de saúde e

deficiência física, entre tantas outras. Esta nova realidade das organizações causa a reestruturação de sistemas econômicos, a reorganização de papéis e procedimentos, a reorientação de setores e de organizações e a formação de alianças com aqueles que anteriormente eram vistos como concorrentes ou até mesmo inimigos (ECHEVESTE, 1999).

Neste sentido, considerando o anteriormente exposto, a administração estratégica torna-se uma necessidade para detectar sinais de alerta que ameacem a possibilidade de se agregar valor aos produtos e a criação de vantagem competitiva. Robbins e Descenzo (2004 p.23) afirmam que “na geração passada, os gerentes de sucesso valorizavam a estabilidade, a previsibilidade e a eficiência alcançada mediante economias de grandes proporções”. Do mesmo modo, o paradigma tradicional pressupõe que o objetivo da administração é controlar e limitar as pessoas, buscar a estabilidade e a eficiência, usar as regras e os regulamentos, projetar uma hierarquia de cima para baixo para dirigir as pessoas e alcançar lucro (SOBRAL, PINTO, 2008; MOTTA; VASCONCELOS, 2008; MAXIMINIANO, 2006).

Desta maneira, em um mundo ambíguo, ilógico, mutável e pouco linear, os estrategistas passam a necessidade de enxergar além do horizonte de previsões racionais, oferecendo possibilidade para que a criatividade e a intuição sejam exercidas, abrindo espaço para estratégias mais flexíveis. E a resposta a esta condição pode vir de dentro da própria organização à medida que aumentam as necessidades de comunicação da sociedade e as relações entre os agentes do mercado.

Considerando-se que no setor de telecomunicações o crescente desenvolvimento de novas tecnologias possibilita o surgimento de novos serviços e novas formas de comunicação que apóiam a realização de negócios, fazendo com que as organizações que atuam neste setor tenham que lidar com uma nova e crescente complexidade na concepção, desenvolvimento e até mesmo na implantação de suas estratégias organizacionais.

## 1.2 PROBLEMA

A Concepção e o desenvolvimento de estratégias organizacionais muitas vezes sofrem com a visão formal por vezes rígida das escolas de pensamento

estratégico e das formulações prescritivas decorrentes do planejamento estratégico. No conteúdo discutido na seção anterior no qual a complexidade e a rapidez das mudanças sócio-econômicas ocorrem em forma e em velocidade crescente, a rigidez existente em algumas escolas estratégicas cria uma tensão entre as estratégias formalmente estabelecidas e a realidade na qual as organizações, onde tais estratégias são implantadas, estão inseridas.

Em decorrência da tensão supracitada surgem elementos inesperados, não previstos e até mesmo imprevisíveis, que favorecem o aparecimento de estratégias híbridas que emergem (daí decorre a denominação de “emergentes”) da imersão das estratégias formais na prática das organizações e na realidade na qual ambas estão inseridas. Assim sendo deve-se reconhecer que tais estratégias “emergentes” funcionam como formas complementares e adaptativas das estratégias formalmente formuladas e implantadas.

Desta forma se faz importante compreender como tais estratégias se formam nas práticas organizacionais, principalmente, quando decorrentes de ambientes imersos em situações de alta complexidade. Desta forma, o problema de pesquisa dessa dissertação é formulado em termos da pergunta abaixo como sendo:

**Quais são os fatores condicionantes presentes nos processos de concepção e desenvolvimento das estratégias organizacionais formalmente adotadas que impedem as possibilidades de surgimento das “estratégias emergentes” passíveis de complementar ou até mesmo substituir as estratégias institucionais formalmente adotadas e implantadas?**

### 1.3 OBJETIVOS

Esta seção apresenta o objetivo geral desta dissertação o qual deverá em termos ajudar a “responder” a questão de pesquisa bem como os objetivos específicos que deverão indicar os passos que devem ser realizados de forma a se alcançar ao objetivo geral.

#### 1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta dissertação é de identificar e descrever as variáveis que afetam a concepção e o desenvolvimento de estratégias organizacionais

formalmente adotadas transformando as mesmas em estratégias híbridas que emergem da realidade organizacional em ambientes de alta complexidade.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

1 - Realizar revisão bibliográfica de modo a se estabelecer uma compreensão crítica sobre os diversos aspectos teóricos relacionados ao problema estudado. Neste sentido, torna-se importante focar: a) os estudos de estratégias uma vez guardam relação com o objeto de pesquisa do estudo; b) as discussões sobre complexidade, na medida em que se compreende as características e as conseqüências decorrentes do contexto no qual as organizações e seus funcionários estão inseridos; e, c) nos processos de tomada de decisão, dado que isso nos ajuda a compreender os principais fatores que influenciam os indivíduos em suas escolhas e, portanto, no próprio processo de definição de suas estratégias.

Além dessas áreas temáticas, será realizada uma revisão bibliográfica de modo a se caracterizar o setor de telecomunicações na medida em que se deve compreender o contexto específico da organização estudada. Desta forma espera-se construir um referencial teórico de qualidade que favoreça a compreensão dos diversos aspectos teóricos relacionados ao problema estudado;

2 - Com base no referencial teórico estabelecido no item anterior, planejar e elaborar quais dados devem ser coletados, de quais fontes e de quais formas. Assim sendo são definidos os conceitos operacionais que serão considerados nesta dissertação e a partir deles e do problema estudado os instrumentos de coleta de dados são definidos. Desta forma essas ações servem para elaborar o estudo de caso e a pesquisa de campo;

3 - Descrição dos dados coletados, as condições de obtenção dos mesmos e se na prática foram obtidos todos os dados pensados como necessários (relatando também novas evidências). Utilizando-se os dados coletados, realizar análise crítica dos mesmos em termos do referencial teórico construído de modo a criar-se uma compreensão mais profunda do problema estudado;

4 - Contribuir para a compreensão dos elementos que controlam o aparecimento de estratégias emergentes em situações práticas reais na área de Administração.

## 1.4 SUPOSIÇÕES

Considerando-se o acima exposto, as suposições explicativas abaixo são formuladas:

1 - O alto nível de hierarquização e burocratização utilizados como formas de controle organizacionais são fatores limitantes à capacidade de adaptação na definição das estratégias organizacionais, principalmente, no que concerne a capacidade adaptativa das organizações de mudarem suas estratégias a mudanças oriundas de um ambiente externo complexo e em mudança.

2 - A estrutura controladora de uma organização determina que os indivíduos em cargos de decisão apresentem comportamento também centralizador na medida em que o mesmo é o meio vivo por meio do qual a estrutural organizacional e suas estratégias atuam.

## 1.5 DELIMITAÇÃO

Segundo Gil (2002), delimitar uma pesquisa é estabelecer limites para a investigação, e nem todos os aspectos do problema podem ser pesquisados simultaneamente.

Dessa forma, pela característica do objeto de pesquisa estudado, esta pesquisa abrange diversos conceitos e aspectos que formam um arcabouço teórico vasto e em constante evolução. Temas como estratégias, complexidade e tomada de decisão são tratados através de diversos desdobramentos. Logo, a pesquisa não pretende realizar uma análise teórica exaustiva e definitiva.

A pesquisa se concentra na estrutura de uma empresa-alvo de representatividade nacional, prestadora de serviços de telecomunicações ao mercado brasileiro, escolhida por apresentar problemática condizente com os objetivos almejados no projeto para realização de exercícios sistemáticos de descrição e de análise da unidade de estudo considerada.

Contudo, mesmo sob a ciência de que as estratégias ordenam e impactam sobre o alinhamento das práticas de todos os setores para a consecução dos objetivos organizacionais, o foco não se estende as observações totais, mas somente aos responsáveis por sua concepção e implantação, envolvendo portando o Setor de Planejamento e Controle em seus níveis hierárquicos e algumas de suas principais relações.

## 1.6 RELEVÂNCIA

A relevância do tema está em consonância com a importância dada aos estudos em estratégia organizacional que congrega pesquisas e ensaios que se concentram na análise do fenômeno da estratégia em organizações a partir de diferentes perspectivas epistemológicas, teóricas e metodológicas. Tipicamente, envolve temas de administração estratégica de modo a verificar o conteúdo e processo estratégico; formulação, implementação e avaliação de estratégias; estratégia, ambiente e competitividade; relações e impactos das estratégias, ambiente e fatores organizacionais sobre o desempenho de empresas e indústrias. Pesquisas com essa natureza permitem analisar o ambiente no qual as organizações estão inseridas e verificar a dinamicidade, a competitividade, a imprevisibilidade e a complexidade deste ambiente, contribuindo para o entendimento dos fatores que influenciam o desempenho organizacional.

Os resultados dessa pesquisa podem proporcionar um aprimoramento das análises acerca da formulação e implementação de estratégias emergentes relacionadas a um ambiente caracterizado pela complexidade, resultando em possíveis contribuições para a discussão científica sobre o assunto e possibilitando aos indivíduos responsáveis por sua gestão e implementação novas observações e aplicabilidades práticas.

## 1.7 ORGANIZAÇÃO GERAL DA DISSERTAÇÃO

No intuito de abordar de forma sistemática os objetivos previamente definidos, este trabalho está organizado em quatro capítulos, incluindo esta introdução.

O Capítulo 1 se concentra na formulação do problema, contendo a introdução, a delimitação e os objetivos do estudo.

No Capítulo 2 é apresentada a fundamentação teórica que possibilita a explicitação do quadro referencial teórico no qual se baseia a pesquisa.

No Capítulo 3 intitulado metodologia é feita a descrição dos métodos e procedimentos utilizados na pesquisa.

No Capítulo 4 são descritos os diferentes tipos de dados obtidos na coleta de dados acompanhada de uma análise crítica articulada com o referencial teórico de modo a esclarecer a compreensão sobre o problema estudado.

Finalmente, o Capítulo 5 apresenta as conclusões da pesquisa, apresentando uma autocrítica do mesmo e definindo o cronograma com o planejamento do tempo de desenvolvimento da pesquisa.

Nos Apêndices serão apresentadas as transcrições das entrevistas realizadas durante a pesquisa de campo.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 INTRODUÇÃO

A busca de informações iniciais constitui-se do levantamento e coleta em publicações variadas, denominada pesquisa bibliográfica no intuito de efetuar uma revisão de literatura e compor um arcabouço conceitual válido que, segundo Lima (2004, p.39), “assumem uma importância relevante, tanto no apoio para o pesquisador formular e justificar os problemas e as hipóteses que irá explorar como na definição de um método de análise da questão e no contexto do exercício analítico da problemática,”

Como dito, esta pesquisa abrange diversos conceitos e aspectos que formam um arcabouço teórico vasto e em constante evolução. Temas como estratégias, complexidade e comportamento organizacional são tratados através de diversos desdobramentos. Logo, a pesquisa não pretende realizar uma análise exaustiva e definitiva, e sim dispor de um referencial teórico capaz de servir como base para a reflexão, não devendo ser tomado como um modelo ao qual os dados da pesquisa precisam ser ajustados a todo custo.

Este capítulo apresentará a fundamentação teórica constituída dos conceitos técnicos que devem embasar o desenvolvimento do trabalho, criando um arcabouço teórico para o desenvolvimento do estudo pretendido, estando dividido em quatro grandes grupos: a) Estratégias – planos de ação que conduzem a prática organizacional como forma de responder às mudanças e complexidades do ambiente; b) Complexidade – característica do ambiente competitivo no qual opera grande parte das organizações na economia; c) Tomada de Decisão – função gerencial tida como cerne do cargo de gerente que entre outras, conduz a formulação de estratégias organizacionais; d) O Setor de Telecomunicações – o setor da economia que engloba os serviços transmissão ou recepções de sinais, imagens, sons ou inteligência de qualquer natureza através de fio, rádio, pulso de luz ou sistema eletromagnético.

## 2.2 ESTRATÉGIAS

Originária principalmente das atividades militares a estratégia pode ser entendida como “a arte militar de planejar e executar movimentos de tropas,” contemplando os aspectos no sentido de “em que guerra vamos entrar?” e “como vamos ganhar essa guerra?” (KUGELMEIER, 2007). A palavra vem do grego antigo *stratêgós* (de *stratos*, "exército", e "ago", "liderança" ou "comando" tendo significado inicialmente "a arte do general") e designava o comandante militar, à época de democracia ateniense. O idioma grego apresenta diversas variações, como *strategicós*, ou próprio do general chefe; *stratégamea*, ou estratagema, ardil de guerra; *stratiá*, ou expedição militar; *stráutema*, ou exército em campanha; *stratégon*, ou tenda do general, dentre outras (AFFONSO NETO, 2007).

No conteúdo militar a estratégia servia essencialmente para designar a função administrativa do generalato. Modernamente, passou a estar associada para designar alternativas disponíveis em situações específicas para jogos. Na administração, a busca por uma perspectiva científica trouxe para o termo a idéia de um “conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergente do processo organizacional, que integra missão, objetivos e seqüência de ações administrativas num todo interdependente” (MOTTA, 1991), ou conforme Montgomery (1998, p.05), “a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”.

As discussões acadêmicas que tratam de estratégia são recorrentes e, principalmente, nos últimos vinte anos o termo desponta como uma das palavras encontradas e associadas à administração. Para Mitzberg (2000), “hoje os gerentes a usam livre e afetosamente, sendo considerado o ponto alto das atividades dos executivos”, tratando-se de “um ponto obrigatório de ligação entre o mundo interior das organizações e o mundo exterior dos ambientes nos quais tudo o mais opera” (CLEGG; CARTER; KORNEBERGER, 2004, p.22), bastando um rápido levantamento na Internet para verificar que o termo está academicamente associado a mais de trezentos mil resultados, dentre esses, incorporados aos programas de disciplina das melhores escolas de negócio do mundo e aos principais grupos de discussão acadêmica.

No entendimento de Mintzberg (2000, p.274) “a formulação de estratégia é um espaço complexo, sendo simultaneamente, um desígnio arbitrário, uma visão intuitiva e um aprendizado intuitivo; ela envolve transformação e também perpetuação”; deve ainda, envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; ela tem de incluir análise antes e programação depois, bem como negociação durante; e tudo isso precisa ser em resposta àquele que pode ser um ambiente exigente. Esta formulação é definida como um “percurso intencional desenvolvido a partir de dilemas organizacionais ocorrendo a todo tempo nas organizações, sendo formadas por escolhas que são feitas por indivíduos e seus grupos” (SARAIVA; CARRIERI, 2007).

Essa atual importância da estratégia para as organizações não pode ser considerada um exagero (CLEGG; CARTER; KORNEBERGER, 2004), assim sendo está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, no intuito de minimizar os problemas e a maximizar as oportunidades, uma vez que a finalidade das estratégias de acordo com Oliveira (1998) é “estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos”. Conforme proposto por Daft (1999, p.148), “devem servir como um plano de ação que descreve a alocação dos recursos e outras atividades para lidar com o ambiente e atingir as metas da organização”.

Robbins e Descenzo (2004, p.62) explicam situações em que “os gerentes traçavam planos de longo prazo geralmente presumiam que o futuro seria melhor”. Os planos para o futuro eram simplesmente extensões das situações em que a organização se encontrava no passado. Com os sobressaltos da complexidade, concorrência e competências nos ambientes interno e externo das organizações, “a escolha das estratégias necessita a compreensão e habilidade no manuseio dos diversos fatores e variáveis que se inter-relacionam e de todas as conseqüências advindas dessas possíveis conectividades” (CAVALCANTI, 2001, p.43). “Mudanças nas “regras do jogo” forçaram os gerentes a desenvolver meios de analisar o ambiente, avaliando os pontos forte e fracos, e identificando as oportunidades onde a organização poderia ter alguma vantagem competitiva”. (ROBBINS; DESCENZO, 2004, p.62)

Para Frigo (2002) ao falar de estratégia, atividade empresarial e medidas de desempenho para a *Strategic Finance*, “o valor do planejamento é evidente. As empresas que planejam estrategicamente parecem ter uma mensuração financeira mais precisa do que as organizações que não planejam”. Ao formular estratégias, “a administração precisa desenvolver e avaliar as estratégias alternativas e em seguida selecionar um conjunto compatível com cada nível na organização e que permita capitalizar melhor os recursos e oportunidades disponíveis no ambiente”. (ROBBINS; DESCENZO, 2004, p.65)

### 2.2.1 Estratégias Deliberadas / Formais

A abordagem clássica de formação de estratégias, a do “planejamento estratégico”, segundo descrita por Ansoff (1965, *apud* MARIOTTO, 2003), vê essa relação como “a definição dos objetivos gerais da organização definidos pela alta gerência” evidenciando um guia para ação capaz de direcionar os esforços internos e fazendo com que uma vez tomadas as decisões sobre os planos, há pouco de importante a ser decidido pelos demais gerentes de nível mais baixo quando da implementação, pois os procedimentos já foram detalhados. Corresponde portanto, a uma escola de planejamento racional que define um objetivo com antecedência, descreve o *status quo*, e usa uma aproximação prescritiva, na qual análise, desenvolvimento e implementação de estratégia estão unidas consecutivamente (CARR; DURANT; DOWNS, 2004).

Este modelo clássico adota a premissa de que é possível antecipar à evolução futura do meio envolvente e executar ações corretivas a posterior bem como formular objetivos precisos e tomar decisões que maximizem a utilidade presente dos resultados futuros, antecipadamente (REBELO; ERDMANN, 2003). Uma abordagem “objetivista” da realidade social, predominante no campo da estratégia empresarial, na qual esta é vista como elemento objetivo, concretamente determinado por forças impessoais (VASCONCELOS, 2004).

Mitzberg (2000) chama estas estratégias clássicas de “pretendidas” e “deliberadas”, aquelas derivadas de planos, desenvolvidos para o futuro das organizações, extraídos de padrões do seu passado. Assumindo a diversidade das organizações e o interesse em uma variada gama de negócios, as estratégias

corporativa, competitiva e funcional formam uma hierarquia de estratégias em que as decisões em um nível hierárquico superior tornam-se restrições em outro nível hierárquico inferior, caracterizando o que Corrêa e Caon (2002) descrevem como estratégia “*top-down*” ou “de cima para baixo”, um conjunto de direcionamentos que atuam como uma série de etapas inter-relacionadas que devem ser utilizadas no desempenho das atividades.

Entretanto, apesar da direção corresponder a uma das funções administrativas e o fato de as organizações precisarem desse direcionamento para conduzir suas atividades, uma das críticas ao processo deliberado se faz na observação, tal como feita por Costa Neto (2007, p.65) sobre o fato de “garantir que a normalização não seja exagerada, sob pena de engessar os procedimentos da entidade”. Como também pode ser observada na recusa de Bourgeois III (1984) a aceitar a gestão da estratégia como um “aprisionamento reativo-adaptativo” de circunstâncias determinísticas, sugerindo que os limites para a racionalidade humana e organizacional relegam ao responsável o papel de árbitro ou reator.

Assumindo a idéia de que “a mente domina a matéria”, Clegg, Carter e Kornberger (2004) explicam que no pensamento formal em estratégia a gestão busca controlar a organização. Dessa forma, a estratégia determinaria a estrutura, e a forma seguiria a função, numa concepção atribuída pela dominação de um termo por outro mediante uma relação hierárquica. Esse processo, no entanto, cria um sistema dualista, em que um termo necessita e se refere a outro lógica e empiricamente, sem permitir a compreensão da complexidade dessa dinâmica.

Prahalad e Hamel (2005, p.56) sustentam a crítica de que “o código genético do gerente estabelece a variação e a semelhança entre respostas em situações específicas” que, desse modo, delimita ou “estrutura” a perspectiva que uma empresa tem do que significa ser “estratégia” e do repertório disponível de estratégias competitivas. Montgomery (1998, p.353) destaca “a perda de flexibilidade como uma fraqueza característica desse estilo de planejamento que inibe a capacidade da empresa de reagir rapidamente a alterações nas solicitações do mercado ou nas condições ambientais”.

Por meio da adaptação de obras críticas de Trujillo, Rice e Toffler, Robbins e Descenzo (2004, p.55) examinam e expõem os principais argumentos contrários ao planejamento formal, evidenciando que “esta forma de planejamento pode resultar

em rigidez, uma vez que podem travar uma organização em objetivos específicos, para serem alcançados dentro de períodos de tempo determinados”. Em conseqüência, fazer o que é necessário para atingir os objetivos originais em vez de permanecerem flexíveis, pode não suportar o ambiente mudado. Para os críticos dessa abordagem, tais planos não podem ser traçados para um ambiente dinâmico, aleatório e imprevisível que requer administrar o caos e transformar os desastres em oportunidades, isto requer flexibilidade, o que pode significar não estar atado a planos formais rigidamente formatados.

A literatura de teoria das organizações está repleta com teorias de contingências determinísticas nas quais o papel de escolha humana é banido para um lugar bastante secundário para os imperativos de turbulência ambiental (BOURGEOIS III, 1984). A formalidade das estratégias deliberadas insere, pois, uma metodologia de análise mecanicista que reduz a visão a uma rotina programada que pode significar falta de capacidade adaptativa para uma organização ao ponto de substituir a intuição e a criatividade, o que diminui a possibilidade de adequar-se às mudanças intrínsecas aos negócios. “Grande parte do ensino de administração estratégica tem enfatizado o lado racional e prescritivo do processo, sendo fortemente refletido na prática, no trabalho de departamentos corporativos e governamentais” (MINTZBERG, 2000, p.24).

Essa mentalidade estática focaliza a atenção do gerente na competição do hoje, não permitindo aos gerentes considerarem a criar ou reinventar a indústria, não dando espaço para a questão da sobrevivência no amanhã e a capacidade de se aventurar em novas águas desconhecidas, sem considerar a noção de que acreditar em planos bem-sucedidos pode resultar em uma falsa sensação de segurança, gerando mais confiança do que eles efetivamente merecem. De acordo com os defensores da estratégia como prática, estudos do processo de estratégia tenderam a ver produção estratégica como processos de todo e tenderam a ser menos assim atentos às micro-atividades mundanas que constituem as atuais produções de estratégia (WHITTINGTON, 1996 apud CHIA; MACKAY, 2007). Por não enfrentarem o desconhecido até que sejam forçados a agir por mudanças no ambiente a manutenção dos planos bem-sucedidos ante a ansiedade do ambiente incerto pode levar ao fracasso por acordar para a mudança muito tarde.

### 2.2.2 Estratégias Emergentes

A abordagem objetivista da realidade social não é a única alternativa metodológica possível, embora predominante no campo de estratégia empresarial. Abordagens interpretativistas foram sugeridas por diversos autores, desde as décadas de 1960 e 1970 (VASCONCELOS, 2004), de modo a afirmar que estratégias não podem ser explicadas em uma concepção determinística, já que sua formulação não é efeito de causas perfeitamente determinadas, mas sim a consequência de um conjunto de fatores, com graus de importância e influência diferenciados (SARAIVA; CARRIERI, 2007). A estratégia de uma empresa não pode ser predita e nem pode ser compreendida como sendo decorrente de alguma forma de predestinação; as decisões estratégicas feitas por gerentes não podem ser assumidas como produto de forças determinísticas em seus ambientes (BOURGEOIS III, 1984).

“Quando a velocidade de mudanças torna-se extremamente rápida, a tecnologia e suas aplicações imprevisíveis e os competidores aparecem em toda parte e a qualquer tempo, há uma demanda para pensar novos caminhos” (CAVALCANTI, 2001, p.294). Assim, deve-se assumir que as estratégias também podem surgir como “resultado de iniciativas vindas de níveis mais baixos de hierarquia” (BOWER, 1970 *apud* MARIOTTO, 2003), emergindo como resultado da atuação de múltiplos atores na formação da estratégia. Esse conceito de “idéias poderosas surgindo ao longo do tempo e influenciando o padrão das decisões estratégicas das organizações” é chamado por Corrêa e Caon (2002) de “estratégia *bottom-up*” e por Mitzemberg (2000) de “estratégias emergentes.” Nesse contexto muitas idéias surgem, emergindo do dia-a-dia das operações da empresa, em várias funções, e acabam por influenciar a conformação do padrão de decisões sobre a estratégia da organização.

A abordagem emergente para formulação de estratégia tem sido caracterizada por tentativa, experimentação e discussão; por uma série de aproximações experimentais em lugar de um objetivo final (CARR; DURANT; DOWNS, 2004). Sendo preciso compreender que existem fatos que não se enquadram nas regras e nos esquemas, fazendo com que as normas sejam insuficientes e limitadas para direcionar as organizações. Como resultado, “faz-se

necessária uma perspectiva integrada, uma visão não muito articulada de direção que deve estar livre para surgir a qualquer momento e em qualquer parte da organização” (CAVALCANTI, 2001, p.294). Norman e Ramírez (1993, p.65), por exemplo, consideram que “a estratégia é a arte de criar valor”, onde neste sentido, a estratégia provê os vigamentos intelectuais, os modelos conceituais e idéias administrativas que permitem aos gerentes de uma companhia identificar oportunidades para entregar valor a clientes e obter lucros.

Fleury e Fleury (2004) assumem a relação entre a formulação estratégica como meio de se fazer valer as competências individuais presentes em cada componente envolvido na operação organizacional. Sob esse aspecto, os diversos níveis de competência que se formam na organização podem atuar de maneira dinâmica. Em um nível mais geral, estariam as competências organizacionais, que se formam nas unidades e funções, consideradas competências essenciais e básicas quando da elaboração da estratégia competitiva, formadas a partir da combinação de recursos da organização e de competências individuais. Esta combinação proporciona inter-relação entre os diversos níveis de competência e a escolha estratégica pode ser feita a partir do mapeamento dos recursos e das competências organizacionais e da análise do ambiente. As competências organizacionais, enfim, são formadas a partir das competências individuais na utilização e exploração dos recursos organizacionais. A aprendizagem, intrínseca a esse processo, cria novas competências individuais em um círculo virtuoso

Empresas dotadas de preocupação com a busca de novas oportunidades de mercado estão adotando este tipo de estratégia denominada “prospectiva” por Andrade e Amboni (2007, p.211), reagindo com respostas potenciais às tendências emergentes do ambiente. Ressaltam também que a preocupação com mudanças e inovações tem feito com que hoje organizações deixem de se empenhar suficientemente para obter de suas operações atuais o máximo de rendimento, tornando-se pouco eficientes. Por outro lado, muitas empresas estão adotando o planejamento descentralizado, e mais do que isso, estão envolvendo os trabalhadores de todos os níveis da organização no processo de planejamento. De fato outros autores (SOBRAL; PECL, 2008; MOTTA; VASCONCELOS, 2008, RAUSP, 2005) também apontam que o pensamento estratégico e a sua execução tornaram-se parte da expectativa dos empregados, e assim sendo, no mundo



complexo e competitivo dos dias de hoje, o planejamento tradicional realizado por um grupo selecionado de pessoas já não funciona, uma vez que eventos internos e externos podem indicar a necessidade de redefinir a missão e as metas ou de formular uma nova estratégia tanto no nível de corporação, de negócios ou funcional.

Prahalad e Hamel (2005, p.316) afirmam que os “setores não evoluem, ao contrário, as empresas dispostas a modificar a atual ordem do setor desafiam a prática aceita, redesenham as fronteiras dos segmentos, definem novas expectativas e reinventam o conceito de produto ou serviço”. Nessa perspectiva, a estratégia seria originada a partir do contexto, entendendo-se como conjunto de variáveis formado pelo tempo, pela cultura organizacional, seu ambiente e o nível de estabilidade ou mutabilidade, atividades, estrutura e aparato tecnológico da organização. (SARAIVA; CARRIERI, 2007)

Depara-se, pois com um quadro em que a estratégia não pode ser simplesmente retratada como um processo deliberado, consciente, racional e lógico, é entendida como formada tanto por processos separados, desconectados e seqüenciais, quanto por processos emergenciais e não-hierárquicos (REBELLO; ERDMANN, 2003). Isso faz sentido com as considerações de Porter (1999, p.52) ao afirmar que “o lema da estratégia é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores.” De acordo com Cavalcanti, Araújo e Moraes (2005) existem alguns indícios que, portanto, ressaltam os benefícios de adotar estratégias emergentes se estas não dominarem o processo de formulação de estratégia tais como os abaixo relacionados:

1. Empresas que estão iniciando, possuem apenas uma visão de onde querem chegar e deixam que os meios sejam elaborados à medida que surgem os acontecimentos;
2. O processo de aprendizagem leva à obtenção de conhecimento que é um dos recursos competitivos essenciais que levam à vantagem competitiva; e
3. Este processo que permite flexibilidade à organização pode levar as empresas a se adaptarem melhor às mudanças e a buscarem estabelecer novas vantagens competitivas fazendo uso de criatividade.

Agostinho (2003) aponta as qualidades emergentes como uma das características principais da interação em fenômenos de processo complexos, uma vez que estas não surgem de regras complexas superiores nas quais já esteja embutido um resultado esperado. Ao contrário, resultam da interação de partes ou indivíduos movidos segundo algumas poucas e simples regras locais, possibilitando a ordem emergir, perante presença de tais condições, de situações aparentemente caóticas. Na organização que aprende, a estratégia emerge de discussões entre as pessoas. A informação é colhida diretamente com clientes, fornecedores e outras organizações conferindo aos agentes uma sensibilidade para mudanças no mercado e na tecnologia. As trocas interpessoais são fontes promissoras para a emergência de novas soluções e práticas, como resposta a problemas administrativos (SEIBERT, 1999). “São as pessoas que identificam as necessidades e soluções, passando essas idéias à organização para discussão” (DAFT, 1999, p.461).

Com o advento da complexidade - onde a incerteza, surpresas, perturbações e falhas estão sempre influenciando as organizações - e a conseqüente revolução acontecida no mundo dos negócios, a estratégia passou a refletir as novas exigências do ambiente externo, onde as mudanças no ambiente de negócio, cada vez mais instável e turbulento, geram mudanças dos processos de negócio. Anteriormente as decisões estratégicas eram relativamente seguras, porque os espaços mercadológicos estavam claramente definidos, os estudos de mercado permaneciam válidos por longos períodos e o investimento para se obter novas informações não representavam diferenciais de mercado. Em suas reflexões, Prahalad e Hamel (2005, p.35) mostram a “necessidade de despontar para uma postura estratégica proativa onde a competição pelo futuro é uma competição pela criação e domínio das oportunidades emergentes”, evidenciando uma visão de estratégia diferenciada do enfoque tradicionalista. Esta visão de estratégia reconhece que uma empresa precisa desaprender parte de seu passado para poder descobrir o futuro (id., p.68) e ainda reconhece a necessidade de algo mais do que a “dança ritual da chuva do planejamento anual incrementalista”. Esse novo contexto pode prover condições que justifiquem a formulação de novas estratégias (SARAIVA; CARRIERI, 2007) .

Uma estratégia emergente é, essencialmente, uma estratégia não planejada, no sentido de uma linha de ação que só é percebida como estratégia pela

organização à medida que ela vai se desenrolando ou até mesmo depois que já aconteceu (MARIOTTO, 2003). Neste sentido, Kauffman (1995 apud, JORGE, 2006) procura uma nova espécie de matemática, capaz de lidar com a emergência e com os efeitos dinâmicos e globais presentes na evolução encontrada na natureza. Neste sentido, se a mutação torna os fenótipos suficientemente fluidos para mudarem e a seleção implementa, preferencialmente, algumas mudanças, o resultado total depende da interação da “paisagem”, do contexto, da topologia, em que tais processos ocorrem, com os próprios processos.

Devido a esta nova imaginação matemática do processo evolutivo capaz de lidar com a emergência e com os efeitos da mudança, é possível formular leis da ordem emergente, leis de auto-organização que podem ser conciliadas com o acaso e a seleção oportunista darwiniana (ANDERSON 1983; BRECIANI, 1996; 1998). Num sentido muito concreto, são limitados os poderes de previsão da ciência porque as características complexas da própria realidade empírica macroscópica – e não propriamente as dificuldades resultantes das interações entre sujeito e objeto – é que criam a limitação cognitiva. No estado de equilíbrio entre ordem e caos, os próprios protagonistas, diz Kauffman, não podem prever as conseqüências das suas ações: diante de um monte de areia, ao qual vamos juntando alguns grãos, podemos estabelecer leis de distribuição das dimensões das possíveis avalanches, mas é para nós impossível perceber se o mesmo grão irá determinar pequenos ou grandes desmoronamentos. Há uma imprevisibilidade em relação a cada caso individual e não há nenhum modo de saber se um grão de areia será insignificante ou catastrófico, desestimulando a previsão a longo prazo pela impossibilidade de especificar todos os detalhes e condições iniciais capaz de gerar indeterminismo concreto, de fato.

Dessa forma, estratégias no nível das áreas de negócios podem emergir, serem induzidas, como resultado de uma estratégia corporativa mais ampla instrumentada pelos diversos mecanismos administrativos, reconhecendo múltiplos atores participando da formação de estratégia (MARIOTTO, 2003). A estratégia emergente baseia-se num pensamento experimental onde as pessoas são estimuladas a tentar coisas novas, e as falhas são aceitas. “As mudanças no processo de trabalho, políticas e produtos são uma série de oportunidades de

aprendizagem” (DAFT, 1999, p.461). De acordo com Vasconcelos (2004) essa abordagem construtivista permite:

(1) o abandono da prescrição de que as organizações devem adaptar-se aos seus ambientes. (2) a redefinição de oportunidades, ameaças e restrições a partir de uma teoria cognitiva, e (3) a possibilidade de pensar diferentemente o papel da estratégia empresarial, dando ênfase aos processos de tomada de decisão.

A respeito do processo de formulação de estratégia, Motta (1991) conclui, portanto, que a constatação moderna preconiza que não existe, em princípio, a melhor maneira de se estruturar ou de se pré-delinear uma organização, mas também não se pode deixar de considerar formas alternativas de estrutura para se antecipar às constantes provocações da ambiência social. Conforme afirma, como a organização não pode sobreviver na dependência absoluta de variações ambientais, inclusive pela possibilidade de prever e perceber todas as mudanças, ela necessita de alguma regularidade estrutural para enfrentar as incertezas externas. A esta forma de estrutura, pretende-se que seja de maior simplicidade e flexibilidade de forma a permitir um modelo organizacional emergente, projetado com base em equipes, com responsabilidade compartilhada e um equilíbrio de poder dinâmico, construído no próprio processo de decisão.

Nessas condições de incerteza, a criação de estratégias, conforme propõe Marioto (2003), tem de ser um processo contínuo, no qual estratégias emergentes, juntamente com estratégias deliberadas, podem ter um papel crucial. No entanto para tirar partido delas, os administradores terão de dominar o uso de estruturas, processos e técnicas que permitem transformar estratégias emergentes em comportamento estratégico eficaz.

Deve-se, entretanto assumir tal como Mitzberg (2000) que poucas, ou nenhuma estratégia, são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. As duas visões podem ser vistas como complementarmente úteis na gestão estratégica. Isso significa que dos níveis mais altos advêm as grandes rotas para as operações com liberdade para que, dentro dessas grandes rotas, possam emergir as idéias, alternativas e inovações. De acordo com Osborne (1998), a necessidade de uma adaptação competitiva se faz às organizações que se deparam hoje com o paradoxo da agilidade, devendo ser flexíveis para responder às ameaças

do ambiente competitivo e serem estáveis o suficiente para aprender e crescer com base em suas forças.

### 2.3 COMPLEXIDADE

Nos últimos anos, a idéia de decisões e estratégias disseminou-se velozmente na literatura de negócios (MARIOTTO, 2003). Considerando a complexidade do ambiente atual em que as organizações estão inseridas, torna-se importante entender como as organizações percebem esse ambiente instável e entender de que forma elas reagem na elaboração de seu processo de formação de estratégias (REBELO; ERDMANN, 2003).

Há uma “crescente complexidade do ambiente organizacional, onde sobressaltos nos ambientes interno e externo das organizações causam mudanças abruptas e constantes na estrutura, na tecnologia e nos relacionamentos” (CAVALCANTI, 2001, p.43). Os conceitos de complexidade têm, nos últimos anos, sido objeto de estudo nos mais diversos ramos da ciência e relacionados a uma grande diversidade de sistemas: físicos, biológicos, comportamentais, sociais, políticos, econômicos e culturais (COVENEY e HIGHFIELD, 1995, apud PIQUEIRA e SILVA, 1998). Originária do Latin *complexu*, a palavra complexidade se estabelece como a qualidade do complexo. Analisada etimologicamente está associada à qualidade que abrange ou encerra muitos elementos ou partes; observável sob diferentes aspectos; grupo ou conjunto de coisas, fatos, circunstâncias que têm qualquer ligação ou nexos entre si (PRIBERAM, 2008).

A maioria dos gerentes foi treinada para pensar em termos de mundo em equilíbrio, onde as coisas podem ser estáveis e eficientes. Até os anos 80 “os diferenciais competitivos estavam mapeados, as participações de mercado eram relativamente estáveis e as áreas de atuação geográfica, conhecidas” (COSTA NETO, 2007, p.341). Durante os anos 80 e 90, mudanças e choques passaram a afetar as empresas. A cultura organizacional precisou ser redesenhada: produtos, processos, clientes e formas de pensar foram examinados e remodelados. “Uma nova forma de ver o mundo”, conforme apresenta Daft (1999, p.454), “está bem distante do pensamento de equilíbrio”. Num mundo onde as coisas nunca se estabilizam, surpresas, perturbações e falhas estão sempre influenciando as

organizações, que têm que agir sob estresse. Em seu ponto de vista, “o pensamento do novo paradigma é conseguir sentir-se à vontade com as mudanças contínuas”.

Por volta do ano 500 a.C., o filósofo grego Heráclito (apud MORGAN, 1989, p.239) observou que “não se pode pisar duas vezes o mesmo rio já que as águas continuam constantemente rolando”. Suas considerações concebem a idéia de que o universo se encontra em constante transformação. Conforme ele observou, “tudo flui e nada permanece igual”.

As mudanças tecnológicas, sociais, políticas, econômicas e legais estão sempre presentes. “O ambiente que os gerentes enfrentam é muito dinâmico e tem um efeito muito grande na sobrevivência da organização para ser deixado ao acaso” (ROBBINS; DESCENZO, 2004, p.54). Visto a partir desse aspecto, “o mundo está crescentemente cada vez mais complexo. As mudanças estão ocorrendo de forma que nenhum indivíduo ou empresa podem se habilitar a controlar as mesmas e seus efeitos” (DAFT, 1999, p.455).

Assim, quando trata da habilidade gerencial, Motta (1991, p.69) expõe que “entender e aceitar que a empresa moderna, e o seu entorno, é complexa e dinâmica é fácil, mas agir na complexidade e no dinamismo não o é”. Isto se deve ao fato de que a complexidade se refere às dimensões da diferenciação e da integração no meio organizacional. Diferenciação em forma de capacidade por parte dos dirigentes de modo a ultrapassar os limites das associações simplistas, típicas do senso comum e ainda a construção da prática de utilização de múltiplos fatores para examinar o mesmo problema. Estes múltiplos fatores integrados no processo decisório pressupõe, por parte dos dirigentes a aceitação da diversidade de fatores e da relevância das perspectivas que possam contradizer as suas.

Na vida cotidiana decide-se que algo é complexo quando não se entende o mesmo, quando não se sabe como esse “algo” opera, assim é comum se fazer uma associação de complexo com as palavras difícil ou complicado (TARRIDE, 1995), o que traz à mente, em geral, duas situações. A primeira é a de um quebra-cabeça com uma infinidade de peças. Como há um único lugar para cada peça, é possível, por meio da análise das peças e do grupamento daquelas semelhantes, simplificar o trabalho e montar o quebra-cabeça. Isto não parece ser “complexo”, embora possa ser bastante “complicado” (AGOSTINHO, 2003), algo embrulhado à espera de simplificação (LIMA, 2006).

Como exemplo dessa primeira situação, o Agente Fiscal de Rendas da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo e Doutor em Comunicação e Cultura pela Universidade Federal do RJ, Roberto Sayeg (2003), afirma que o trato com a “complexidade” se faz a partir de uma luta permanente e inevitável contra a simplificação. Para ele, a simplificação é uma tendência natural do pensamento, que deve ser continuamente combatida. Fugir à simplificação significa, em outras palavras, rejeitar qualquer pretensão de se levar a termo uma absoluta racionalização do real, em tempo atual ou mesmo como projeção futura, que tenha como suporte elementos estabilizadores da condição humana em sua interação com o mundo. Incerteza, desordem e contradição constituem insumos indissociáveis de um discurso que se pretende “complexo”, em detrimento de quaisquer propostas que possam ser apresentadas como soluções-chave, imbuídas de conceitos capazes de anunciar o alcance de um cenário centrado num desejável (porém irreal) contexto de permanência e estabilidade.

Por outro lado, pensar sob o espectro da “complexidade” não significa abrir mão da expectativa por uma melhoria da vida humana em sociedade, desprezando qualquer idéia de progresso. Esta posição é apoiada pelas palavras de Daft (1999, p.454): “as organizações têm de descobrir formas de manter tudo funcionando e ao mesmo tempo mudar tudo. Fazer isso significa olhar para o mundo através de lentes diferentes.”

Todavia, significa redefinir a noção de progresso, destituindo-a de seu manto positivista, cuja presunção em corrente sociológica evidencia que existe um mundo objetivo, que pode ser conhecido mediante procedimentos empíricos, sem ambigüidade, regidas por um método hipotético-dedutivo capaz de buscar princípios expressados em termos analíticos matemáticos e lógicos (YÁÑEZ, 2006).

As características do pensamento complexo citadas por Sayeg (2003) apontam, pois, na direção de um esforço de análise e de reflexão que busca evitar os riscos da produção de um conhecimento passível de “endurecer”, de efeito paralisante, que acabe por distanciá-lo do próprio real que ele, o pensamento complexo, busca interpretar, entender. Desses fatos se pode depreender que o saber gerado pela complexidade se apresenta sempre como um conhecimento inacabado, disposto a acolher novos dados e operar constantes reavaliações da compreensão humana acerca do real sob análise.

O enfoque reducionista constitui uma boa estratégia para fazer frente à complexidade. Analisar, fracionar, partir, reduzir, são ações que permitem transformar o objeto de estudo em algo simples, acessível ao entendimento e que em última instância se manifesta na possibilidade de operar com um domínio particular (TARRIDE, 1995). Entretanto, a noção do complexo enriqueceu-se nos últimos tempos, e ganha referência teórica somente no século XX, pelo menos no sentido comumente veiculado hoje em dia (NEVES, C.; NEVES, F., 2006), em que a importância dos elos e das propriedades específicas dos conjuntos foram redescobertas e realçadas pelas novas mobilizações epistemológicas (LIMA, 2006), admitindo em um sistema complexo muitos componentes e por sua vez muitas relações (TARRIDE, 1995). Sobre essas relações Cavalcanti (2001, p.297) enfatiza:

Sistemas complexos que consistem de várias partes interagindo dinamicamente são difíceis e freqüentemente impossíveis de se prever, porque exigem equilíbrios pontuais (períodos de relativa calma entremeados com mudanças drásticas) em que dependência de sentido e pequenas mudanças num determinado tempo podem resultar em outros radicalmente diferentes num segundo momento.

Para agir na complexidade, é necessário que dirigentes aprendam a usar sempre múltiplos fatores para examinar o mesmo problema, procurar aceitar perspectivas diversas (MOTTA, 1991). Para Neves, C. e Neves, F. (2006) esse sentido específico, diferenciado temporalmente, foi construído a partir das transformações nas ciências naturais e matemáticas que, entre outras mudanças, colocaram em dúvida o estatuto epistemológico e ontológico da física newtoniana, à qual se ligavam as idéias de universo determinista, reduções a causas últimas, mecanismo e reversibilidade, expressões úteis para se entender o conceito de complexidade anterior e o porquê do fascínio que as matemáticas exerciam.

Para Morin (2000), o paradigma da modernidade simples é mutilante e insuficiente. É necessário um paradigma da complexidade que, ao mesmo tempo, separe e associe, que conceba níveis de emergência da realidade sem reduzi-los a unidades elementares e às leis gerais.

Ainda assim, Tarride (1995) considera que o simples fato de um sistema ter muitas partes e/ou relações não constitui a única forma de caracterizar a complexidade dos sistemas. Assinala ele, reforçado pelas considerações de Simon, a atribuição de complexidade aos sistemas nos quais haja muita interdependência



entre os componentes; aqueles que não são demonstráveis ou não formalmente calculáveis ou ainda não deterministas; e, os sistemas com muitos componentes diferentes.

Por meio de uma análise comparativa, Lima (2006) expõe que os pré-modernos manejavam um sistema de similitudes que consistia em aproximar as coisas entre si, em buscar tudo o que pudesse revelar-se nelas como um parentesco. Uma visão de mundo que se sustentava em premissas tais como a ordem das coisas, a legislação universal, a matemática, a sistematização do real, o absoluto, a máquina (NEVES, C.; NEVES, F., 2006). Entretanto, com a imposição moderna de pensar, este processo se alterou profundamente. Na medida em que os modernos, ao contrário dos pré modernos, ao invés de se aproximarem, buscaram discernir as coisas, isto é, separá-las e estabelecer diferenças, classificá-las para depois rearranjá-las num mecanismo totalizante, numa nova totalidade pensada racionalmente, diferenciando a arte da ciência (LIMA, 2006).

A complexidade exige uma capacidade de diferenciação que ultrapassa os limites das associações simplistas, típicas do senso comum. É preciso agir na ambigüidade para compreender as contradições inerentes ao mundo organizacional, aceitando e buscando informações que contradizem as existentes para se aproximar mais da realidade e de seus problemas (MOTTA, 1991).

No século XX, o paradigma da ordem, da simetria, da regularidade, da adequação do intelecto às coisas, entra em crise. As idéias de Niklas Luhmann (1990, 1993, 1996, 1999 apud NEVES, C.; NEVES, F., 2006), considerado um dos mais importantes teóricos alemães na contemporaneidade, apontam para uma renovação da teoria dos sistemas, baseada numa mudança paradigmática fundamental, capaz de passar da distinção do todo e das partes, para a distinção de sistema e entorno, tendo como referência o conceito de complexidade.

Na complexidade a verdade de uma coisa não é tão simples de encontrar como a tamanha certeza reducionista de Descartes, o que implica no surgimento de uma nova e mais complexa espiritualidade que herdamos da modernidade simples (LIMA, 2006). A necessidade diariamente sentida de certeza, de determinismo, se choca também a cada dia com a incerteza e com o indeterminado, fazendo da vida uma existência simultânea em um mundo certo e incerto (TARRIDE, 1995).

Neste contexto, complexidade significa a totalidade dos possíveis acontecimentos e das circunstâncias. Algo é complexo, quando, no mínimo envolve mais de uma circunstância. Com o crescimento do número de possibilidades, cresce igualmente o número de relações entre os elementos, logo, cresce a complexidade (NEVES, C.; NEVES, F., 2006).

Porém a complexidade não é complicação, conforme já discutido, ou ainda o contrário de simples, nota-se que o desenvolvimento do pensamento tem passado por todos esses conceitos permitindo-nos entender, descrever, distinguir, modelar, calcular e prever (TARRIDE, 1995). A complexidade está voltada para ações de cingir, entrelaçar, envolver e apreender o mundo, os dados da realidade por uma organização do pensamento mais amplo, por ações articuladas e articulantes, religantes dos elementos e dados segmentados (LIMA, 2006). Isto porque, há casos em que poucos tipos de peças podem interagir umas com as outras de várias maneiras diferentes, produzindo uma infinidade de resultados (AGOSTINHO, 2004). A simplicidade processual sistêmica, contrapõe-se a complexidade do mundo, o que faz com que o sistema tenha que conviver constantemente com ruídos caóticos, já que essa complexidade não pode ser abarcada em sua totalidade. Este convívio exige processos como descarte, ignorância, indiferença ou aproveitamento. O sistema organiza-se sob tais condições: a ordem, desta vez, surge da desordem (NEVES, C.; NEVES, F., 2006).

Este cenário obriga a pensar em termos de uma nova epistemologia da complexidade, assim como também na construção de novos paradigmas e métodos da complexidade que permitam abordar com eficiência a tarefa de compreender o entorno em vez de manipulá-lo (TARRIDE, 1995). As novas culturas da corporação valorizam a mudança e a solução de problemas, as tecnologias são eletrônicas, as tarefas das pessoas são cerebrais e baseadas nas idéias, as hierarquias estão se tornando horizontais, o poder e o controle estão amplamente dispersos e as pessoas desejam oportunidades de carreiras para o crescimento pessoal e o domínio de tarefas complexas (DAFT, 1999).

O paradigma da complexidade integra natureza e cultura que não podem mais ser vistos separadamente (inseparabilidade: tecnologia, homem, cultura e natureza), mas impossível de separar e isolar como pretendia o cartesianismo. (LIMA, 2006) Não há variáveis isoladas na complexidade.

A Teoria da Complexidade é apontada, portanto, em Agostinho (2003), como uma nova base conceitual capaz de readequar a prática administrativa ao ambiente organizacional contemporâneo. Apresenta um novo papel da administração que, ao deixar de se concentrar na prescrição e no controle, passa à tarefa de promover as condições para que desempenhos superiores possam surgir da atuação de indivíduos autônomos, pois cada vez mais os limites de uma ação gerencial clássica tornam-se evidentes: dificuldade ou impossibilidade de planejamento e controle totais, limites cognitivos à racionalidade e mesmo o processo de complexificação do mundo.

Na complexidade, não temos mais uma estrutura dada, uma ordem dada, mas uma tensão entre equilíbrio e desequilíbrio, envolvendo a auto-organização e o caos entre forças de atração e dissipação (LIMA, 2006). A chegada à complexidade nas ciências representaria não só o estabelecimento, no seu seio, de uma consciência dos limites fundamentais da nossa apreensão da realidade, como, também, é comum ouvir-se, um elemento determinante para uma alteração da imagem científica da natureza (JORGE, 2006). No conhecimento complexo, sustenta Morin (2000) deve haver um novo modo de atuar que não ordene, mas sim organize; que não manipule, mas sim comunique; que não dirija, mas sim motive.

De fato, como sugere Agostinho (2003), a Teoria da Complexidade ainda está em construção. A complexidade da vida humana é imensa, e sua realização em sociedades cada vez mais complexas encontra-se inserida em múltiplas dimensões abertas, que apontam sempre para as emergências do novo e do não-acabado presentes em resultados indetermináveis realizados pela auto-organização (LIMA, 2006). “Cada vez mais o cargo gerencial consiste em fazer “malabarismos” com uma dúzia de bolas de uma vez, no escuro, no convés de um navio, durante um tufão! Exige que um ambiente caótico e em mudança seja convertido em oportunidade” (ROBBINS, 2005, p.37). É neste terreno de incerteza e da imprevisibilidade que as organizações atuam, e é sob o signo da mudança descontinuada e acelerada que elas desenvolvem seus planos e estratégias (REBELO; ERDMANN, 2003).

## 2.4 TOMADA DE DECISÕES

Quase tudo o que os gerentes fazem implica numa decisão e, de fato, o processo de tomada de decisões é visto por alguns analistas como cerne do cargo

de gerente (SIMON, 1945 e BAZERMAN, 1994 *apud* ROBBINS, 2005), pois “uma organização freqüentemente se encontra diante de problemas sérios de decisão, amplos e complexos, envolvendo riscos e incertezas”. (SHIMIZU, 2006, p. 24)

A palavra decisão é formada por *de* (que em latim significa parar, extrair, interromper) que se antepõe à palavra *caedere* (que significa cindir, cortar). Tomada ao pé da letra, a palavra decisão significa “parar de cortar” ou “deixar fluir” (GOMES, 2002 p.11). Pode-se entender a tomada de decisão como “uma escolha feita com as alternativas disponíveis” (DAFT, 1999, p.166), “o processo de identificar um problema ou uma oportunidade e selecionar uma linha de ação para resolvê-lo” (LACHTERMACHER, 2007, p.03), “uma escolha entre alternativas, um conjunto de etapas que, começando pela identificação do problema, passa pela escolha de uma alternativa que possa aliviar o problema e conclui com a avaliação da eficácia da decisão” (ROBBINS; DESCENZO, 2004, p.77).

Algumas decisões são bastante óbvias – nem é preciso pensar. Porém, as decisões sem esforço constituem exceções à regra. A maior parte das decisões importantes na vida apresenta dificuldades, é complexa e não aponta soluções fáceis ou óbvias (HAMMOND, 2004). Para resolver problemas complexos, até a primeira metade do século XX, “utilizava-se basicamente a esperança matemática para a tomada de decisões em condições aleatórias; porém, em muitas situações, observava-se que o risco associado a tal procedimento era inaceitável” (GOMES, 2004, p.02). Um ambiente no qual Costa Neto (2007) classifica a decisão decorrente da confluência acidental ou aleatória, onde o processo de decisão se dá pelo encontro aleatório de escolhas procurando por problemas, problemas procurando ser escolhidos, soluções procurando problemas a serem resolvidos e tomadores de decisão com disponibilidade para decidir.

Na realidade das empresas, o processo de tomada de decisão é, usualmente, complexo, no qual vários são os critérios que podem se tornar necessários para uma escolha final entre diferentes alternativas, o que exige o desenvolvimento e a aplicação de metodologias que permitam ponderar os critérios, facilitando ao fim sua tarefa (GOMES, 2004). O processo de formular alternativas de decisão e escolher a melhor delas é quase sempre caótico e complexo. Shimizu (2006) explica que caótico porque os indivíduos e as organizações não possuem visão clara e completa dos objetivos e dos meios que definem o problema da decisão. Assim como

complexos por conta da incerteza, a falta de estruturação e o tamanho do problema que podem inviabilizar a aplicação sistemática da maior parte das metodologias da decisão.

Por operarem em um mundo de mudanças dinâmicas, administrar em meio ao caos tem sido a regra, não a exceção. “Os gerentes de sucesso reconhecem as rápidas mudanças que acontecem ao seu redor e são flexíveis em adaptar suas práticas para lidar com essas mudanças” (ROBBINS; DESCENZO, 2004, p.12). “Corporações com estratégias bem-sucedidas têm processos de tomada de decisão rápidos e de alta qualidade” (CAVALCANTI, 2001, p.298).

Muitos problemas parecem irremediavelmente complexos, não importa como sejam definidos (HAMMOND, 2004). Tomar decisões complexas é, de modo geral, uma das mais difíceis tarefas enfrentadas individualmente ou por grupos de indivíduos, pois quase sempre tais decisões devem atender a múltiplos objetivos, e freqüentemente seus impactos não podem ser corretamente identificados (GOMES, 2002). “Em uma organização, os problemas são muito mais amplos e o processo de decisão deve ser estruturado e resolvido de modo formal, detalhado, consistente e transparente” (SHIMIZU, 2006, p.24). Assim, “a qualidade da informação disponível ao longo do processo de solução de um problema complexo é de relevante importância, também o é a forma do tratamento dessa informação” (GOMES, 2004, p.04). “Muitas decisões gerenciais não são suficientemente programáveis para lhes emprestar algum grau de quantificação, tornando os gerentes incapazes de tomar decisões economicamente racionais, mesmo que desejem” (DAFT, 1999, p.169).

#### **2.4.1 Racionalidade e seus limites**

Um tomador de decisão perfeitamente racional seria plenamente objetivo e lógico. Assim, tal indivíduo definiria um problema com cuidado e teria uma meta clara e específica. “O processo de tomada de decisão levaria consistentemente à escolha da alternativa que maximiza aquela meta” (ROBBINS; DESCENZO, 2004, p.81). Como que em Bazerman (2004) onde a racionalidade refere-se ao processo que se espera que leve ao resultado ótimo, dada uma avaliação precisa dos valores e preferências de risco do tomador de decisões.

Motta (1991) expõe que o ideal racional presume que a decisão é provocada unicamente pela detecção de um problema e que o processo decisório se constituirá de um fluxo de produção e análise de informações que, criteriosamente coletadas e analisadas, resultarão em identificação e opção de alternativas para o alcance eficiente dos objetivos organizacionais.

DeYoung (2002, apud ROBBINS; DESCENZO, 2004, p.81) “supõe que a tomada de decisão gerencial seja racional no sentido de que os gerentes fazem escolhas consistentes, de valor maximizado dentro de restrições especificadas”. Essas escolhas estão baseadas em um conjunto de premissas que determinam como a decisão *deve* ser tomada em vez de descrever como ela *é* tomada (BAZERMAN, 2004).

Na verdade, poucas pessoas se comportam racionalmente. Herbert Simon reconheceu que decisões gerenciais normalmente não seguem as suposições de racionalidade. Em sua obra intitulada *Administrative Behavior*, de 1976, Simon demonstra que por ser impossível para os seres humanos processar e compreender todas as informações necessárias para satisfazer o teste da racionalidade, o que eles fazem é construir modelos simplificados que extraem as características essenciais de problemas sem capturar todas as suas complexidades. Simon chamou esse processo de tomada de decisão de “racionalidade limitada” (ROBBINS; DESCENZO, 2004, p.84). Esta teoria contemporânea de decisão gerencial “procura demonstrar o valor do senso comum, da simplicidade e do juízo das pessoas, através do uso ativo dos instintos e percepções individuais” (MOTTA, 1991 p.50).

Conforme explicitado por Costa Neto (2007), o paradigma racional limitado sustenta que se torna impossível que um indivíduo conheça todas as alternativas de que dispõe, ou todas as conseqüências futuras de uma estratégia. Embora se considere que os indivíduos tentam tomar decisões racionais, a estrutura restringida pela racionalidade reconhece que muitas vezes falta aos tomadores de decisões informações importantes referentes à resolução do problema, aos critérios relevantes e assim por diante (BAZERMAN, 2004). Para Rowan, Bersteine e Cullingas (apud MOTTA, 1991) o administrador deve ser mais do que racional em termos de conhecimento e raciocínio e saber combinar mente, corpo e emoções.

Apontados por Bazerman (2004), as restrições de tempo e custo limitam a quantidade e a qualidade das informações disponíveis, assim como o fato de os

tomadores de decisão reter somente uma quantidade relativamente pequena de informações em sua memória útil os impede de tomar decisões ótimas. Este mesmo tomador de decisões pode também possuir limitações de inteligência e de percepções que os restrinja a capacidade de identificar a solução ótima.

Os aspectos supracitados podem ser corroborados com o referencial colhido por Costa Neto (2007) na literatura que evidencia ainda questões como idade, nacionalidade, tipo de educação, atitude perante o risco, excesso de confiança, intuição, erros de codificação da informação, áreas de atuação, funções exercidas, raízes socioeconômicas, carreira e característica do grupo decisor.

Por resultado, os indivíduos não maximizam ou otimizam, mas satisfazem-se em função do número de informações que suas mentes podem alcançar e processar. A preocupação com o racionalismo conduz à paralisia, à complexidade e dificuldade de inovação, insinua a possibilidade de domínio de fatores incontroláveis. Análises racionais são normalmente muito complexas para serem úteis, muito pesadas e volumosas para serem flexíveis, e muito precisas para o desconhecido. O sucesso e a excelência empresarial passam longe do excesso de racionalismo, o processo decisório tende a ser visto como um conjunto de relações ordenadas para se adaptar às variações ambientais e atingir fins predeterminados, fazendo das organizações seres racionais adaptativos, potencialmente harmoniosos e até inteligentes (MOTTA, 1991).

De fato as limitações do conceito de racionalidade perfeita são discutidas em termos do papel das emoções nos processo de tomada de decisão conforme discutido por Villardi e Pereira (2007) no qual é discutido não só o papel da emocionalidade mas o conceito de “emocionalidade limitada”. Em Rodrigues e Pereira Castro (2003) e Pereira Castro e Rocha (2003) discutem respectivamente no primeiro caso situações nos quais a visão organizacional pode influenciar os processos de mudança e no segundo caso o papel de aspectos cognitivos que fazem com que a decisão racional perfeita seja difícil de ser observada em situações práticas reais. Na verdade existem aspectos ligados ao capital social que também influenciam nos processos decisórios de executivos da indústria moveleira que participam de arranjos produtivos locais conforme discutido por Fandiño, Chrispin e Pereira Castro (2007).

## 2.5 MERCADO DE TELECOMUNICAÇÕES

Nas últimas cinco décadas, a indústria de telecomunicações passou por profundas transformações no Brasil e em quase todo o mundo. Essas alterações foram proporcionadas, basicamente, pela abertura dos mercados à competição, somado ao seu dinamismo tecnológico e pela possibilidade de convergência tecnológica entre os segmentos de telecomunicações, informática e entretenimento. Essas especificidades somadas à virtude de sua alta rentabilidade proporcionaram ao setor ser eleito, por parte do mercado financeiro, como um dos setores preferenciais para investimento (PIRES; DORES, 2000). O segmento está inserido no Setor de Tecnologia de Informação e Comunicação e é definido pela Telebrasil (2006) como “o setor da economia que engloba os serviços de telecomunicações, serviços de valor agregado e produtos utilizados para a prestação destes serviços” ou conforme Cansado (2001): “a transmissão ou recepções de sinais, imagens, sons ou inteligência de qualquer natureza através de fio, rádio, pulso de luz ou sistema eletromagnético”.

As telecomunicações estão normalmente relacionadas a um veículo de transmissão de voz. Contudo, o setor hoje é muito mais amplo, incluindo os serviços de internet, rede de tráfego de dados, comunicação móvel de terceira geração para transmissão de base de dados e transmissão de voz por meio de rede de dados (LARANGEIRA, 2003). As operadoras estão segmentando o mercado de acordo com três tipos de cliente (FLEURY; FLEURY, 2004). O primeiro inclui os clientes que demandam apenas o serviço básico: transmissão de voz. A estratégia das empresas busca aumentar a escala e minimizar os custos para otimizar a margem por cliente. O segundo tipo de estratégia atende clientes que, além do serviço de transmissão de voz, demandam serviços complementares. São clientes de certa forma propensos à inovação, às novidades, para os quais a indústria de telecomunicações pode desenvolver produtos e serviços diferenciados, de nicho. O terceiro tipo de estratégia é direcionada ao mercado corporativo, que é tratado de forma totalmente individualizada. Esse mercado envolve a transmissão de voz e o desenvolvimento de sistemas para a transmissão de altos volumes de dados. É o mercado mais incipiente e considerado o mais promissor. O objetivo é criar soluções e sistemas para as demandas de grandes clientes, incluindo corporações e instituições governamentais.



No Brasil, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2005), através da Pesquisa Anual de Serviços (PAS), apurou uma receita total líquida na ordem de R\$ 79 bilhões para estas atividades que envolvem telefonia fixa, telefonia celular, SME, telecomunicações por satélites, provedores de acesso a internet, transmissão e recepção de sinais de TV e rádio, serviços de instalação e outros responsáveis pela transmissão, emissão ou recepção de símbolos, caracteres, sinais, escritos, imagens, sons ou informações de qualquer natureza, por fio, rádio, eletricidade, meios ópticos ou qualquer outro processo eletromagnético.

Considerado por Galina (2005) “um setor extremamente dinâmico, não apenas em se falando de desenvolvimento tecnológico, mas também de mudanças organizacionais”, o setor de telecomunicações no mundo inteiro se caracterizou, desde o seu início, por forte presença dos governos, seja envolvendo a propriedade de companhias telefônicas, seja regulamentando as atividades do setor (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000). No Brasil, embora o telefone seja invenção de Alexander Graham Bell em 1876 e D. Pedro II tenha implantado rapidamente as primeiras linhas no Rio de Janeiro, o serviço só seria oferecido com alguma abrangência relevante na metade do século XX (NEVES, 2002). Assim, entre 1952 e 2001, as dinâmicas evolutivas fizeram com que fosse necessário rever a própria definição das fronteiras na indústria de telecomunicações, isto é, a classificação de cada um de seus segmentos de atuação (NEVES, 2002). A fase mais recente de reestruturação do setor no Brasil aconteceu a partir de 1995, definindo, entre outros fatores, a quebra do monopólio estatal e a privatização das empresas de telefonia do denominado Sistema Telebrás, impulsionado pelo acirramento da competição global, pelas mudanças tecnológicas do setor, assim como a relevância, disseminação e incorporação tecnológica da internet às telecomunicações (GALINA, 2005). De fato, os serviços de telefonia fixa, até então a única fonte de renda das operadoras e que lhes garantiam grande rentabilidade, perderam espaço relativo na receita das operadoras para novos serviços com maior potencial de crescimento, como telefonia móvel, dados e internet (PIRES; DORES, 2000).

Após a privatização do setor no final dos anos 90, tem-se observado uma tendência de proceder-se à desregulamentação e à abertura dos monopólios existentes, trazendo novos desafios, oportunidades e incertezas para as empresas desta indústria, visto que tais medidas incentivam o surgimento de novos

concorrentes e novos mercados (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000). Desse modo, há um movimento de empresas que buscam se posicionar no país, observando-se não só a chegada de grandes empresas estrangeiras, especialmente as de origem norte-americana e ibérica, mas também a entrada de grandes empresas brasileiras de outros setores de atividade – informações e entretenimento – ao lado de novos competidores recém constituídos (FLEURY; FLEURY, 2004).

Conforme Holanda *et al* (2005) explicam, no setor de telecomunicações, os projetos que pautam o planejamento estratégico das empresas são formatados como bens ou serviços que, para se concretizarem, demandam recursos financeiros não mais tão abundantes quanto ao tempo da chamada “bolha” de telecomunicações e Internet. Como consequência, o planejamento estratégico deve buscar resultados que atendam a expectativas mais rigorosas de retorno de investimento. E, dadas as oportunidades que vêm surgindo com as mudanças ambientais e a necessidade de controle dos custos e de expansão em nível mundial, percebe-se a movimentação das empresas para a realização de acordos de cooperação, principalmente para a formação de parcerias e alianças estratégicas e para a aquisição de empresas menores e locais por outras de maior porte (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000). Observa-se, porém que, se por um lado, o setor de telecomunicações vem sendo alvo de profundas mudanças em virtude do dinamismo tecnológico e abertura à competição, por outro, tem recebido crescente atenção das autoridades regulatórias de defesa de concorrência com o objetivo de evitar que o movimento de fusões e aquisições prejudique o movimento de liberalização do mercado (PIRES; DORES, 2000).

Na dificuldade de se obter uma antevisão que efetivamente possa auxiliar o planejamento estratégico, atuam fatores que são dificilmente quantificáveis em função da complexidade e das incertezas circunscritas ao processo de concepção e implantação de um novo projeto (Holanda *et al*, 2005). O comportamento complexo advém fundamentalmente do fato de as telecomunicações apresentarem uma estrutura “tecnoprodutiva” e um processo de inovação diretamente vinculado às oportunidades do paradigma tecnológico, atuando com uma indústria intensiva em ciência e estabelecendo um verdadeiro “(sub)complexo” no interior do complexo eletrônico (PAVVIT, 1984 *apud* ALMEIDA, 1998). Ganhando proporções nas considerações de Johnson *et al* (1996, p. 98 *apud* DUTRA; HIPÓLITO; SILVA ,

2000) por ressaltar que no Brasil, este setor “representa um duplo desafio: [...] a pressão da demanda pela expansão dos serviços já existentes”, devido ao próprio crescimento demográfico do país, e a “demanda por novos tipos de serviços decorrentes da rápida inovação técnica que caracteriza o setor”.

Conseqüentemente, a impossibilidade de se prever a extensão e profundidade dos impactos, sobretudo os de natureza econômica e sociocultural, estimula a inclusão de métodos de caráter subjetivo nas análises preditivas, bem como a utilização de uma gama variada de abordagens. Sob essa perspectiva, os projetos de telecomunicações e o ambiente que os cercam podem ser caracterizados como sistemas cuja organização é descrita a partir da relação entre elementos, ações e indivíduos (Holanda et al, 2005).

Mesmo assim, Fleury e Fleury (2004) afirmam que as empresas desse setor vêm definindo suas estratégias em um cenário turbulento pós-privatização e observam a dificuldade que as empresas têm no alinhamento de competências e estratégias neste cenário em que a velocidade e a direção das mudanças são de difícil previsão. Concluem, portanto que prevalece a abordagem clássica de definir estratégias e proceder ao desdobramento, chegando até as competências organizacionais necessárias. Sobre a gestão estratégica de recursos humanos nessas empresas, parece estar pautada em garantir apenas o alinhamento estratégico aos objetivos organizacionais.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 INTRODUÇÃO

A **ciência** é considerada como sendo o que se conhece sobre um assunto definido, tentando descrever a realidade de um modo verdadeiro (HAIR JR, 2005, p.80). Nesta, a **pesquisa científica** é considerada o “conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos” (ANDRADE, 2005, p. 121). Sabendo-se que a pesquisa acadêmico-científica não é produto de mera reprodução do conhecimento socialmente acumulado, “deve-se entendê-la no contexto da formação como a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e regida de acordo com as normas da metodologia consagradas pela ciência” (LIMA, 2004, p.08). Desse modo, o **método** é um instrumento do conhecimento que proporciona aos pesquisadores, em qualquer área de sua formação, “orientação geral que facilita planejar uma pesquisa, formular hipóteses, coordenar investigações, realizar experiências e interpretar os resultados” (FACHIN, 2006, p.29). “A importância dessa metodologia é que garante um senso de visão, o qual o analista quer seguir junto com a pesquisa, fornecendo os meios para transformar essa visão em realidade” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.21). Neste capítulo serão apresentados os tópicos gerais da metodologia, permitindo a avaliação por parte do leitor da forma pela qual se estruturou o trabalho.

#### 3.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA

O método outorga ao saber a sua firmeza, coerência, validade e a sua garantia. Contudo, para proporcionar tais benefícios, o método deve ser analisado e fundamentado. “De acordo com a natureza específica de cada problema investigado, estabelece-se a escolha dos métodos apropriados para se atingir um fim, que é o saber” (FACHIN, 2006, p.29). Sua classificação está dividida segundo três motivos: quanto à natureza do objeto a que se aplica, quanto à forma de abordagem e quanto aos procedimentos técnicos que se pretende utilizar.

##### **Quanto à natureza:**

Para este trabalho optou-se pela condução de uma **pesquisa aplicada** tendo por objetivo “entender a natureza de um problema e gerar soluções potenciais

através da discussão do mesmo, utilizando um referencial teórico e a apresentação de alternativas de modo a entender como lidar com o problema” (ROESCH, 1999, p.65). No intuito de gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos, envolve verdades e interesses locais (SILVA, 2004).

#### **Quanto à forma de abordagem:**

A pesquisa está estruturada sob um enfoque **qualitativo**, para investigação dos fenômenos sociais, valorizando a idéia de intensidade onde a credibilidade das conclusões alcançadas é reflexo das multiperspectivas resultantes de diferentes fontes de consulta (LIMA, 2004) “que produza resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de outros métodos de quantificação” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.23). A abordagem qualitativa mostra-se “apropriada para adquirir conhecimento e construir uma intervenção bem-sucedida” (ROESCH, 1999, p.154). Gil (2002) considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Assim, o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave, fazendo do processo e seu significado os focos principais de abordagem.

#### **Quanto aos procedimentos técnicos:**

A fase exploratória constitui-se inicialmente pela condução do projeto por meio do **levantamento bibliográfico** que “permite uma fonte de informações que auxilia na atividade intelectual e contribui para o conhecimento” (FACHIN, 2006, p.119) “por meio de um conjunto de técnicas de coleta de materiais que funcionam como instrumentos confiáveis necessários à fundamentação das descrições, discussões, análises e reflexões” (LIMA, 2004, p.37).

Entende-se por levantamento bibliográfico “todas as obras escritas, bem como a matéria constituída por dados primários ou secundários que possam ser utilizados, tais como livros, periódicos e demais materiais de origem escrita que servem como fonte de estudo” (FACHIN, 2006, p.122) que no contexto da pesquisa acadêmica “assumem uma importância relevante, tanto como apoio para formular os problemas e as hipóteses como na definição de um método de análise da questão e o exercício analítico da problemática” (LIMA, 2004, p.39).

Posteriormente, a estratégia de pesquisa se complementa com a técnica de **estudo de caso**, um estudo de campo que conforme Fachin (2006, p.143) “se

realiza com o fato social situado em seu contexto natural, em seu campo ou *habitat*, sem nenhuma alteração imposta pelo pesquisador”, “capaz de contribuir com o conhecimento dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados” (Yin, 2005, p.20). Dessa forma, “corresponde a uma forma de realizar uma pesquisa empírica de caráter qualitativo sobre um fenômeno em curso e em seu contexto real” (LIMA, 2004, p.31), “adequado ao estudo de processos explorando fenômenos com base em vários ângulos” (ROESCH, 1999, p.197). Tal proposta “possibilita uma contribuição para teorias que podem ser usadas para formular programas e intervenções de resolução de problemas” (ROESCH, 1999, p.67).

### 3.3 CATEGORIAS OPERACIONAIS DE ANÁLISE

Nesta seção são apresentadas as categorias operacionais dos principais conceitos discutidos no Referencial Teórico que serão utilizadas para as análises que serão realizadas. Essas categorias conceituais representam a compreensão desse trabalho a partir da revisão crítica da literatura pertinente realizada no Capítulo 2. Tais conceitos são assim chamados de “operacionais” na medida em que servirão como “operadores” de análise sobre o segmento da realidade observada e estudada (BOTELHO, ZOUAIN, 2006; HAIR JR, 2005; ZOUAIN, VIEIRA, 2005).

Neste trabalho, a estratégia está relacionada a “padrões de ações necessárias para se atingir certos objetivos preestabelecidos” (COSTA NETO, 2007, p.224) estando as mesmas estruturadas em duas subcategorias que diferem de acordo com sua natureza. A primeira delas, de ordem formal correspondem como considerado por Mitzberg (2000) às “estratégias clássicas “pretendidas” e “deliberadas”, derivadas de planos desenvolvidos para o futuro das organizações extraídos de padrões do seu passado”. Já a segunda ordem refere-se às estratégias emergentes, aqui assumidas como proposto por Bower (1970, *apud* MARIOTTO, 2003), “estratégias que também podem surgir como resultado de iniciativas vindas de níveis mais baixos de hierarquia, emergindo como resultado da atuação de múltiplos atores na formação da estratégia.”

Para caracterizar a **complexidade** a pesquisa utiliza as proposições de Cavalcanti (2001, p.297) que considera “várias partes interagindo dinamicamente,

difíceis e freqüentemente impossíveis de se predizer, que exigem equilíbrios pontuais (períodos de relativa calma entremeados com mudanças drásticas).”

Ainda há as considerações acerca da noção de **tomada de decisões** que segue como em Robbins e Descenzo (2004, p.77) e representa “uma escolha entre alternativas que, começando pela identificação do problema, passa pela escolha de uma alternativa que possa aliviar o problema e conclui com a avaliação da eficácia da decisão.” Seguido da definição do **Setor de Telecomunicações** como o setor da economia que engloba os serviços transmissão ou recepções de sinais, imagens, sons ou inteligência de qualquer natureza através de fio, rádio, pulso de luz ou sistema eletromagnético.

### 3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS: ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para descrever os fenômenos “os pesquisadores devem ter dados, que são coletados através de observação, entrevistas e/ou questionários. Depois de obtidos, os dados são analisados e tornam-se a base para a decisão informada” (HAIR JR, 2005, p. 152).

#### 3.4.1 Estudo de Caso

O método de estudo de caso “é apenas uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais” (Yin, 2005, p.19) e corresponde a “uma forma de realizar uma pesquisa empírica de caráter qualitativo sobre um fenômeno em curso e em seu contexto real” (LIMA, 2004, p. 31), especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos, para contribuir com o conhecimento dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados (Yin, 2005). Partindo da premissa de que é possível explicar um fenômeno com a exploração intensa de uma única unidade de estudo, este trabalho, conforme apresentado em sua delimitação, se concentra na estrutura de uma empresa-alvo de representatividade nacional, empresa prestadora de serviços de telecomunicações ao mercado brasileiro.

O método de estudo de caso é “um meio de dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado” (GOODE; HATT, 1969, p.422). Alguns aspectos caracterizam o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto, sendo

especialmente adequado ao estudo de processos por possibilitar a exploração de fenômenos com base em vários ângulos (ROESCH, 1999).

Conforme evidenciado por Yin (2005, p.62), “o caso único pode ser utilizado para determinar se as proposições da teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante”. Assim como permite admitir que as lições que se aprendem desse caso fornecem muitas informações sobre as experiências das pessoas ou instituições representativas. O direcionamento desse método dá-se com a obtenção de uma descrição e compreensão completas das relações dos fatores em cada caso (FACHIN, 2006)

Em resumo, “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclo de vida individuais ou processos organizacionais e administrativos” (Yin, 2005, p.20). Neste trabalho o método de estudo de caso é utilizado de modo a descrever situações com base na teoria, voltado para construção do conhecimento que venha contribuir na confirmação e complementação de teorias existentes e na formulação de novas teorias mais robustas e abrangentes.

### **3.4.2 Seleção dos Indivíduos a serem Pesquisados**

A seleção dos indivíduos para participação na pesquisa leva em consideração a relação dos mesmos com a área envolvida no problema proposto e a posição hierárquica ocupada a fim de permitir a observação individual relacionada à sua experiência, relações de poder e convivência organizacional.

Desta maneira foi determinado o foco na Área de Planejamento e Controle da organização pesquisada, envolvendo todos os indivíduos que compõem a referida área, incluindo, portanto, o Diretor de Planejamento e Controle Financeiro, a Gerente de Planejamento e Controle Financeiro e sua Equipe de Planejamento diretamente subordinada hierarquicamente composta por quatro Especialistas de Planejamento e Controle e um Consultor de Planejamento e Controle.

Para fins de observação sob um ponto de vista externo do departamento acima mencionado, a pesquisa elege complementarmente quatro representantes das áreas denominadas “clientes” do Setor de Planejamento, relacionados a atividades operacionais e de suporte da companhia e correlacionados às atividades de planejamento e controle. Assim, participam o Especialista de Planejamento junto



do Departamento Jurídico; o Gerente de Planejamento de Operações de Tesouraria pelo Departamento Financeiro; o Gerente de Planejamento de Receitas ligado à Marketing Integrado; e o Especialista de Planejamento e Controle do setor de Engenharia.

### 3.4.3 Instrumentos de Coleta de Dados

A busca de informações iniciais constitui-se do levantamento e coleta em publicações variadas (incluindo livros técnicos, artigos científicos, teses e dissertações), denominada **pesquisa bibliográfica** que, segundo Lima (2004, p.39), “assumem uma importância relevante, tanto no apoio para o pesquisador formular e justificar os problemas e as hipóteses que irá explorar como na definição de um método de análise da questão e no contexto do exercício analítico da problemática,” seguida de **trabalho de campo** na empresa-alvo com o intuito de validar as informações levantadas na etapa anterior. Após a escolha da empresa torna-se necessária uma apresentação do modelo a ser aplicado como forma de consciência e sensibilização da importância do estudo em questão para posterior reconhecimento dos processos, que ocorrerão a partir do registro sistemático da observação da estrutura funcional da organização com o intuito de prover resultados em forma de dados observacionais narrativos ou numéricos (HAIR JR, 2005), a fim de construir um arcabouço de evidências oriundas da rotina organizacional consideradas de relevância para o objetivo proposto. A esta segue à realização de **entrevistas semi-estruturadas** que possibilitem ao pesquisador “ficar livre para exercitar sua iniciativa no acompanhamento da resposta a uma pergunta” (HAIR JR, 2005, p. 163) junto aos membros da estrutura hierárquica inseridos no contexto estudado, podendo resultar no surgimento de informações inesperadas e esclarecedoras, melhorando as descobertas.

### 3.4.4 Roteiros de Entrevistas Semi-Estruturadas

O motivo que justifica a preocupação em padronizar as perguntas propostas é obter da totalidade dos contatos respostas derivadas da mesma questão, permitindo assim, que todas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas e que as diferenças sejam capazes de refletir divergentes pontos de vista entre os respondentes.

### 3.4.4.1 Roteiro para Visita Piloto

Projeto: Processos Estratégicos Emergentes.

Fase do Projeto: Desenvolvimento dos Instrumentos Parciais.

Objetivo: Levantamento de Informações Gerais sobre a Empresa e seus Processos.

- Informações Gerais sobre a Empresa
  - Organograma
  - Surgimento
  - Desenvolvimento
  - Contexto atual
- Tomada de Decisão na Empresa
- Tomada de Decisão no Setor de Planejamento
- Grupos
  - Projetos desenvolvidos com equipes dinâmicas
  - Técnicas nos projetos
  - Tratando problemas
- Hierarquia de Poder

### 3.4.4.2 Roteiro de Entrevista para Área de Planejamento

Projeto: Processos Estratégicos.

Fase do Projeto: Apuração de Informações Específicas.

Objetivo: Levantamento de Informações Gerais sobre a o Processo de Concepção de Estratégias.

Conceito 1: Avaliação da complexidade na área de negócio

Há alguma diferença na empresa de hoje para a empresa de 10/20 anos atrás?

O que mudou no ambiente no qual a empresa está inserido?

Como sua função e ações interagem com os demais setores da organização?

Conceito 2: Tomada de decisão

- Decisões do Planejamento Estratégico servem clientes
- Decisões dos Departamentos servem Planejamento Estratégico

Existem sistemas de apoio à decisão?

### Conceito 3: Processo de Formação de Estratégias

#### Estratégia Deliberada – Formal

Como se dá processo de formação de estratégias na empresa?

- Existência de seqüência formal de atividades
- Passos ou etapas da seqüência
- Níveis hierárquicos envolvidos no processo
- Demais áreas envolvidas
- Tipos de documentos

Quem são os responsáveis pela formulação de estratégias na empresa?

- Na Empresa
- No Setor

Como esses planos são comunicados?

- Meios de comunicação
- Periodicidade

Como se relaciona a formulação e implementação das estratégias?

- Rigor
- Possibilidade de alterações/adaptações

Qual o impacto da implementação em estratégias futuras?

Das estratégias formalizadas todas são efetivamente implementadas?

Percebe algum tipo de formação de padrões de pensamento, de avaliação e de atitudes?

Existência de indivíduos e grupos que buscam alternativas de valor para a organização?

Há esforços desses indivíduos na busca de apoio?

Que resultado observa do processo de geração de apoio?

Há algum fator que considera preponderante para o surgimento dessas atitudes?

Em uma perspectiva contextual, quais os dilemas enfrentados pela organização?

Os resultados da implementação de uma estratégia formalizada são comparados com os objetivos inicialmente planejados?

#### Estratégia Emergente

As estratégias são implementadas como inicialmente pretendidas ou verificam-se adaptações quando da implementação?

Ações não esperadas surgem espontaneamente ao longo do processo?

- Essas ações se tornam padrões reconhecidos, difundidos e formalizados?

Existe algum sistema formal ou pessoa responsável pela identificação de ações não planejadas que surgiram espontaneamente?

- Caso sim, como é conduzido o processo?

Essas ações espontâneas distinguem-se do padrão deliberado ou os proporciona uma evolução?

O surgimento espontâneo ocorre com frequência?

Se detectados desvios é uma prática modificar as estratégias assumindo os desvios implementados?

Os resultados das ações espontâneas são avaliados quanto à sua adequação?

A avaliação dos resultados das estratégias surgidas espontaneamente é utilizada formal ou informalmente?

#### Conceito 4: Papel da Gerência

Qual o papel da gerência no processo de criação de estratégia?

- Fiscalização
- Incentivos
- Impedimentos

Qual a postura da gerência quanto ao surgimento espontâneo dessas ações?

### **3.4.4.3 Roteiro de Entrevista para Áreas “Clientes” do Planejamento**

Projeto: Processos Estratégicos.

Fase do Projeto: Expansão do Conhecimento e Confirmação.

Objetivo: Reconhecimento de Visão Externa sobre o Processo de Concepção de Estratégias para Ampliar Perspectivas e Confirmação dos Dados Apurados em Entrevistas Anteriores.

O que faz parte da complexidade da empresa?

Como se dá processo de formação de estratégias na empresa?

Quando e como tem contato com as diretrizes emanadas do processo formal?

Participa de alguma forma do processo de concepção das estratégias?

Como se relaciona o processo de formulação e a implementação?

São possíveis adaptações/alterações nas estratégias?

Como se estabelece a prática do controle?

A avaliação dos resultados é realizada sob a ótica econômica, financeira e sob o ponto de vista de processos e práticas?

Como é a comunicação entre os níveis?

#### **3.4.5 Análise das Entrevistas**

Finda a coleta, o estudo se concentra na análise do conteúdo para o tratamento dos dados sociais, ecológicos, culturais, espaciais e temporais da empresa para organização e estruturação em paralelo com as informações apuradas pelo levantamento bibliográfico. Neste momento uma das principais tarefas é converter os dados em conhecimento, devendo todos os depoimentos gravados nas entrevistas serem transcritos. Posteriormente inicia-se o exame preliminar para certificação de sua validade através da revisão de dados para posterior transformação dos mesmos para um novo formato a fim de atingir os objetivos da pesquisa. A análise de conteúdo (BARDIN, 2008) será realizada com o propósito de verificar a freqüência dos fenômenos e procurar identificar relações entre os mesmos.

O desenvolvimento da pesquisa fundamenta-se em citações diretas por permitir captar o nível de emoção dos respondentes, a maneira como organizam o mundo, seus pensamentos sobre o que está acontecendo, suas experiências e percepções básicas (HAIR JR, 2005; ZOUAIN; VIEIRA, 2005).

## 4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Partindo da premissa de que é possível explicar um fenômeno com a exploração intensa de uma única unidade de estudo, este trabalho se concentra, conforme exposto em sua delimitação, na estrutura de uma empresa-alvo de representatividade nacional, prestadora de serviços de telecomunicações ao mercado brasileiro. Este capítulo mostra resultados obtidos pela pesquisa efetuada conforme amostra determinada, e terá o objetivo de atender ao problema exposto no trabalho através da análise e interpretação dos resultados da pesquisa com todos os indivíduos que compõem a Área de Planejamento da organização – incluindo Diretor, Gerente e Equipe de Planejamento – e também quatro representantes das áreas denominadas Clientes do Setor de Planejamento, que participaram das entrevistas, perfazendo o total da população questionada.

### 4.1 SOBRE A REALIZAÇÃO DO PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Os procedimentos de coleta de dados foram realizados por meio de onze entrevistas semi-estruturadas realizadas, nos dias 04 e 16 de fevereiro, 06 de março e 10 de abril de 2009, em salas reservadas no interior do prédio sede da empresa estudada, com duração média de quarenta minutos por entrevista, contando com a participação dos indivíduos selecionados para perfazer o corpo da amostragem mencionados na seção 3.4.3.

O processo foi mediado pela Gerente de Planejamento e Controle da empresa que possibilitou o acesso e o contato junto aos representantes da Área de Planejamento e Controle Financeiro a qual faz parte e também às demais áreas (Jurídica, Financeira, Marketing Integrado e Engenharia) indicadas pela mesma para complementação da visão externa.

A realização das entrevistas ocorreu em clima amistoso, onde os respondentes demonstraram franqueza e interesse por contribuir para o resultado da pesquisa em andamento, proporcionando suas considerações e entendimentos acerca dos questionamentos sugeridos. Com exceção à entrevista realizada com o Diretor de Planejamento e Controle, todas as demais receberam autorização dos participantes para serem gravadas, o que permitiu um trabalho de transcrição das mesmas, respeitando-se a forma de expressão dos entrevistados, que receberam o

conteúdo resultado deste processo para verificação, posterior aprovação antes da utilização na etapa de análise de dados e que seguem como apêndice desta dissertação.

#### 4.2 A EMPRESA

Buscando oferecer soluções completas de telecomunicações a todo mercado brasileiro, a empresa, fundada na década de 60 como parte integrante do então estatizado Sistema Telebrás, conta hoje com ampla rede de telefonia local, longa distância nacional e internacional, transmissão de dados, televisão, internet e soluções via satélites para fornecer um mix entre tecnologia, qualidade, segurança e rentabilidade, tanto para o mercado corporativo quanto para o mercado residencial e também para o setor público.

Escolhida por apresentar problemática condizente com os objetivos almejados no projeto para realização de exercícios sistemáticos de descrição e de análise da unidade de estudo considerada, sua estrutura pode ser resumida em uma empresa muito grande, dividida em muitas diretorias e até mesmo em outras empresas, controlada por um grupo bastante agressivo, de bastante investimento e com uma filosofia de crescimento, constituindo portanto um dos principais players do mercado de telecomunicações.

Constitui portanto um grupo de empresas que envolvem desde uma empresa de satélite, passando por *call center*, prestação de serviço de *outsourcing* em telecomunicação para rede de bancos à transmissão de voz e dados, onde toda e cada uma dessas conta com uma estrutura financeira e operacional independente em uma estrutura administrativa minimizada, uma vez que a empresa principal oferece suporte, através das diretorias econômica financeira, suprimentos, operações – que é a parte de engenharia –, Tecnologia de Informação, suportando todas essas empresas e unidades regionais, incluindo folha de pagamento, porém contando cada unidade com áreas de negócio, marketing, presidentes e áreas de operação segregadas.

Na empresa principal, a estrutura é composta por cinco áreas de negócio, consideradas “*cinco áreas de venda*” nacional pela Gerente de Planejamento e Controle Financeiro. Segmentando os clientes em clientes massivos e clientes

corporativos, a primeira área de vendas atende ao segmento massivo constituído basicamente pelos clientes de voz atendidos diretamente pela companhia ou através de parcerias firmadas com outras prestadoras de serviço de telecomunicação. As outras quatro estruturas de venda são estruturas corporativas, quatro diretorias regionais corporativas que tratam dos clientes corporativos em suas respectivas regiões: leste-nordeste – que vai do Rio de Janeiro até Manaus –, uma no centro-oeste – que é toda parte de Mato Grosso, Goiás, Acre e ainda todos os clientes governamentais, com sede em Brasília –, uma unidade regional só para o estado de São Paulo e uma regional para os estados do Sul do Brasil.

#### 4.3 SOBRE O CONTROLADOR

A empresa passa hoje pela terceira fase de sucessão no processo de controle, o que permite uma análise dos comportamentos anteriores de seus controladores até a chegada ao ciclo atual, tornado-se possível verificar que:

Anteriormente quando o sistema de telecomunicações nacional ainda fazia parte de um regime estatal – a forte presença dos governos sempre prevaleceu no mundo inteiro, seja envolvendo propriedade, seja regulamentando as atividades do setor (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000) – a empresa encontrava-se em um regime fechado, sem concorrência, dentro de um ambiente de estabilidade onde o fator político influenciava o posicionamento da organização com variáveis sociais como a chegada das telecomunicações à Amazônia. Nesse período, diz o Diretor de Planejamento e Controle, *“as necessidades eram entender as necessidades do governo, a empresa tinha planejamento é claro, porém estratégia não havia”*.

Em um segundo momento, quando a reestruturação do setor no Brasil, a partir de 1995, definiu a queda do monopólio estatal e a privatização das empresas de telefonia do Sistema Telebrás (GALINA, 2005), a lógica tradicional do mercado voltado ao lucro passa a imperar. Liderada por uma controladora americana o foco se volta para a busca por resultado, com liderança de processo atribuída a seu corpo diretivo. Segundo o Diretor *“o modelo americano valorizava o estilo com diversos grandes encontros para discutir estratégia e identificar novas idéias”*. O que por conseqüência, na perspectiva da Gerente de Planejamento e Controle Financeiro caracterizava *“um modelo de gestão com muita discussão, muita*



*avaliação, mas que demorava muito para tomar decisão*” – relata, o que fez a empresa, segundo a mesma, *“em alguns momentos perder algumas oportunidades porque se pensou demais”*, e pensar demais está relacionado por Cavalcanti (2001) ao insucesso, uma vez que *“corporações bem-sucedidas tem processos de tomada de decisão rápidos e de alta qualidade”*.

Cabe ressaltar que nesta administração a empresa enfrentou uma crise motivada por um elevado índice de endividamento e uma perspectiva de geração de caixa decrescente. Porém, quando da aquisição por parte do terceiro controlador, encontrava-se a estrutura de endividamento bastante saneada, o que possibilitou a implementação de uma nova estratégia com filosofia de crescimento que almeja um desenvolvimento na casa de dois dígitos a cada ano. Esse grupo, que faz o controle atual, agressivo e de bastante investimento advém de uma cultura muito hierárquica, muito ditatorial, descrita como *“um jeito pouco conhecido no mundo empresarial, mas agitado, proativo”*. Conforme relatado pelos entrevistados.

Para a Gerente de Planejamento e Controle Financeiro na nova cultura hierárquica *“você não questiona o seu chefe, (...), mesmo que isso signifique em algum momento contrariar uma ordem que ele deu anteriormente”*. Nessa rotina *“a decisão sai em cinco segundos, às vezes com uma análise muito imparcial dos fatos e dados, que caso comecem a dar errado, reverte imediatamente e toma outro rumo, o importante é não ficar parado”*. Esta visão se correlaciona em partes com as idéias de Robbins e Descenzo (2004) por assumir que *“os gerentes de sucesso reconhecem as rápidas mudanças que acontecem ao seu redor”*, porém não se coaduna na visão de que os mesmos devam ser *“são flexíveis em adaptar suas práticas para lidar com essas mudanças”*, colocado pelos mesmos autores.

A estratégia que o controlador tem feito na empresa em estudo, que representa cerca de 95% de seus negócios na América do Sul em termos de resultado, não tem sido uma estratégia puramente brasileira e sim um trabalho para atuar em toda a América Latina uma vez que há uma série de negócios em regime startups em países como Peru, Colômbia, Equador, Argentina e Chile, o que faz da empresa brasileira de telecomunicações o grande referencial de empresa e ao mesmo tempo deposita sobre ela a responsabilidade por gerar resultado para financiar as outras operações do grupo. *“É uma estrutura mais econômica, é uma controladora que se puder economizar no papel higiênico ela economiza”*.

Para o Especialista de Planejamento e Controle I, o acionista majoritário “*demandava diversos tipos de relatórios que costumam ter bastante coisa diferente*”. Não sendo, na visão do Diretor muito adeptos a grandes eventos.

#### 4.4 SOBRE A COMPLEXIDADE

Conforme observado por Pavvit (1984 *apud* ALMEIDA, 1998) o mercado de telecomunicações apresenta um comportamento complexo que advém fundamentalmente do fato de as telecomunicações apresentarem uma estrutura “tecnoprodutiva” e um processo de inovação diretamente vinculado às oportunidades do paradigma tecnológico, atuando com uma indústria intensiva em ciência e estabelecendo um verdadeiro “(sub)complexo” no interior do complexo eletrônico. Essa consideração fundamenta o discurso do Diretor de Planejamento e Controle quando argumenta que “*por não ser uma empresa monoserviço, a empresa tem muitas variáveis – são concessões e negócios abertos (mais complexos) – e por isso não pode traçar uma estratégia única.*”

Cavalcanti (2001, p.43) afirma que “há uma crescente complexidade no ambiente organizacional” que pôde ser verificada quando da busca de entendimentos das peculiaridades do setor pré e pós privatização. Em seu quadro funcional a empresa conta com alguns indivíduos que desempenham papéis no setor de telecomunicações desde quando o chamado Sistema Telebrás ainda imperava como monopólio estatal. Desta forma, o Consultor de Planejamento e Controle, há 29 anos no meio, afirma que no momento anterior “*o ambiente era muito estável, uma vez que não havia concorrentes*” o que de modo inverso, ao transferir o processo para as mãos da iniciativa privada “*a complexidade muda, vai para o interesse do capital, a concorrência em todos os níveis, seja pelo agente que está na indústria, seja internamente também, você vai buscar o recurso pronto, há a exigência do grau de especialização.*”

Durante a realização das entrevistas procurou-se reconhecer os múltiplos fatores integrados à empresa que passaram a ser consideradas variáveis intervenientes ao processo decisório organizacional e à formulação estratégica empresarial pois, conforme Rebelo e Erdman (2003) torna-se importante entender

como as organizações percebem esse ambiente instável e entender de que forma elas reagem na elaboração de seu processo de formulação de estratégias.

A visão de empresa multiserviços anteriormente citada pelo Diretor de Planejamento mostra a “importância dos elos e das propriedades específicas dos conjuntos” encontrados em Lima (2006) e reforça a noção de formação de múltiplas relações criadas por muitos componentes sugeridos por Tarride (1995). As audições do discurso do próprio Diretor permite perceber *“uma empresa complexa no ponto de vista de negócios por oferecer diferentes serviços, para diferentes segmentos, as vezes formal, em partes não formal, as vezes de controle, em outras mais liberal”, existindo segundo ele “diversas situações na mesma empresa”*. Isto porque *“a empresa presta serviços para clientes residenciais da classe AA, outros para clientes corporativos classe A, mas também presta outros serviços ao público das classes C, D, E...”*

Segundo a Gerente de Planejamento e Controle *“a empresa é muito complexa”, pois “tem muitas tecnologias, das mais variadas possíveis, vários serviços em cima dessas tecnologias”*. Por exemplo, *“são 22 sistemas administrando o processo de ativação de cliente”*. São, portanto, diversos serviços, prestados sobre diferentes tecnologias, para diferentes grupos de clientes o que conforme Neves e Neves (2006) traz o crescimento do número de possibilidades. Igualmente faz crescer o número de relações entre os elementos, logo, cresce a complexidade.

Para o Especialista de Planejamento e Controle II a própria área de planejamento é uma área complexa uma vez que se *“lida com informações de toda a empresa, informações sigilosas, informações divulgadas a vários públicos”, “a complexidade é razoavelmente grande porque a gente lida com informações para acionista, para a presidência, para a diretoria executiva”* e sobre o negócio *“é um negócio complexo, o próprio cenário que muda ao longo do percurso, muda o indicador, uma crise que chega a nossa porta a gente tem que refazer alguns critérios de acompanhamento, até mesmo de planejamento.”*

Isso faz com que as atividades de controle também ganhem uma complexidade equivalente pois conforme ressalta o Especialista de Planejamento e Controle II *“existem produtos variados, a empresa trata de voz, de dados e satélites, então ela tem diversos produtos e o planejamento é todo detalhado, existindo realmente uma complexidade para fazer o controle.”*

Há ainda, segundo o Especialista de Planejamento e Controle IV, de ser considerado “*o retorno que o acionista espera do investimento dele*” e ainda “*olhar como os concorrentes estão se movimentando*”, sem deixar de considerar os “*posicionamentos de uma empresa muito grande, dividida em muitas diretorias e até mesmo em outras empresas com grande potencial e desafios internos.*”

Para uma visão complementar, foi proferida a mesma questão para os representantes das áreas classificadas “clientes” da área de planejamento, o que possibilitou ampliar a noção da complexidade organizacional:

Para o Gerente de Planejamento de Receitas ligado a área de Marketing Integrado, “*existem fatores tanto externos quanto internos*” o que implica sobre a “*relação com as outras áreas*” da própria organização. Conforme explica, “*a complexidade vem com a diversidade do negócio nas diferentes regiões*”, “*lidamos com toda a parte corporativa que envolve quatro regionais, e quando você fala em regionais, são quatro regionais mesmo, tem toda a parte leste-nordeste que vai do Rio de Janeiro até o extremo Nordeste. Então há diferenças culturais e interesses locais do cliente em cada ponto*”. Ele ainda destaca a diferença de atuação frente a estatal onde naquele momento não havia competição e que diante da nova contextualização existe uma adequação para uma força de vendas que exige “*trabalhar políticas de remuneração da força de vendas e lidar com a concorrência, trazendo alterações relevantes nas empresas.*”

De modo peculiar, o Especialista de Planejamento e Controle ligado à Engenharia traz particularidades da complexidade inserida nesta área ao explicar que “*a complexidade está nas plataformas que existem instaladas e os serviços que estão envolvidos*”, onde ao gerir o processo de manutenção seguindo a proposta estratégica de reduzir os custos operacionais é necessário observar “*o impacto de uma falta de manutenção ou atendimento em uma plataforma que vai afetar quatro ou cinco estados diferentes ou afetar 5.000 clientes e afetar 100.000 clientes*”, para este profissional “*a complexidade está presa aos equipamentos, a manter as coisas funcionando*”, “*qualquer decisão nossa de engenharia influencia o Brasil todo e aí isso tem que ser demonstrado quais são os impactos positivos e negativos.*” Na mesma linha de raciocínio do profissional ligado a Marketing Integrado, sob a visão da Engenharia “*existem particularidades regionais de clientes, de briga de mercado com outras operadoras*”.

Ainda tratando de especificidades, para o Especialista de Planejamento no setor Jurídico a complexidade se relaciona à agilidade conferida ao processo. *“Em função do ferramental disponível hoje, por exemplo, o e-mail, você faz uma correspondência direta e tem esse retorno imediato. Antigamente trabalhava-se com uma comunicação interna datilografada em máquina, colocava esta em um malote ou envelope que chegava na outra área as vezes no outro dia e a pessoa ia tratar daquele assunto depois de 3 ou 4 dias.”* Para ele, os avanços tecnológicos permitiram um avanço no modelo de comunicação e no seu ponto de vista *“essa agilidade traz com ela o volume de trabalho”*. *“Existe assim uma grande melhora no retorno das informações (...) tem todo um controle e disponibilidade dos dados a serem trabalhados”*, mas conforme salientado há *“uma enormidade de tarefas diferentes”*, *“se antes poderia atender dez tipos de trabalho, hoje vem cem”*, *“você vai ver que eu trabalho com “n” coisas diferentes, do orçamento até ter que preparar um cartão de visitas, elaborar uma procuração para a empresa, arquivar uma documentação e estar atento a uma tabela de temporalidade para mantê-los por um período.”*

E para o Gerente de Planejamento de Operações de Tesouraria, *“no momento que acaba um plano você tem “n” variáveis que estão interferindo, você formula o plano baseado naquelas variáveis. Você deve estar sempre acompanhando essas variáveis para ver se o seu ambiente ou as suas condições de contorno ali mudaram e aí tentar se adequar.”* Há *“uma série de coisas que podem acontecer ao longo do caminho que é preciso estar preparado”*, *“você tem o mercado, que sem dúvida tem que estar sempre olhando e vendo as mudanças que estão acontecendo nele, (...) tem a questão da ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações) na regulação, a regulação de telecomunicações no Brasil vem mudando mas ainda acho que algumas coisas não estão bem resolvidas”*.

A todos esse fatores apurados via entrevistas ainda há de se considerar no Brasil o duplo desafio apontado por Johnson (1996 apud DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000) no levantamento bibliográfico, relacionando a pressão da demanda pela expansão dos serviços já existentes devido ao crescimento demográfico do país e a demanda por novos tipos de serviços decorrentes da rápida inovação técnica que caracteriza o setor.

#### 4.5 SOBRE A ÁREA DE PLANEJAMENTO

O Setor de Planejamento possui uma Diretoria Econômica Financeira, suportada por um Diretor de Planejamento e Controle Financeiro que conta com uma Gerência de Planejamento e Controle Financeiro amparada atualmente por uma equipe de cinco Especialistas e Consultores de Planejamento e Controle - no passado chegou a doze profissionais - que tem por base o relacionamento com cada diretoria ou área. Esta estrutura conta com um braço seu através de uma estrutura matricial na medida em que cada entidade, diretoria interna ou empresa do grupo possui um líder de planejamento e controle, ou seja, um indivíduo com perfil financeiro que garante o suporte para construir o orçamento, o acompanhamento e o controle nas áreas fim, o que na verdade, transforma esta equipe de cinco pessoas em um grupo de mais de cinquenta pessoas que recebem coordenadas para direcionamento dos trabalhos indiretamente em toda a empresa.

Essa área tem por atribuição estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos (OLIVEIRA, 1988) trabalha, conforme explica o Especialista de Planejamento e Controle III, *“com números que são gerados por outras áreas”*. Para montar todos os *templates* a fim de identificar todas as necessidades e riscos de não cumprimento que serão enviados para o controlador, a presidência, para as diretorias ou para as demais áreas, são realizados ciclos de idas e vindas com estipulação de prazo para devolução entre as áreas.

Na visão do departamento Jurídico, a área de Planejamento é composta por um *“pessoal muito bem preparado”* em que *“algumas pessoas já estão lá há muitos anos e algumas outras que entraram depois, embora novos na empresa ou naquela gerência, tem firmeza e conhecimento do trabalho”*.

#### 4.6 SOBRE O CICLO DE PLANEJAMENTO

O ciclo de planejamento tem início em agosto logo após o resultado do primeiro semestre e em setembro já é esperada a primeira visão dos grandes números para a movimentação que se estende até o final do exercício através de um processo híbrido que envolve negociação entre as partes envolvidas para a

estruturação de um orçamento muito influenciado pelo nível de gestão. Por tratar-se de uma empresa de capital aberto com um controlador internacional, o processo de formulação de estratégias apresenta uma demanda de datas, de informações a serem reportadas a fim de atender a cronogramas. Neste trabalho são traçadas as macroestratégias que acabam por intencionar os grandes números desejados pela companhia.

Para o Diretor de Planejamento e Controle, *“não existe uma regra específica para o processo, formulação e medição das estratégias”, “não existe um processo muito formal, o que existem são orçamentos e planos”*. Na visão desse executivo *“é impossível uma estratégia única”, porque “a estratégia vai variar de acordo com o segmento de mercado onde a empresa atua, com o ambiente onde está inserida, com o nível de competição empregado”*. Sobre a atuação ele insiste que *“no setor Telecom existem segmentos, por competição, agilidade e a avaliação é feita em grupo por subsegmento onde são traçadas estratégias específicas para cada empresa específica.”*

Ainda relacionando a estrutura que circunda a formulação de estratégias o Diretor afirma que *“não adianta assumir o setor estratégico de uma empresa qualquer e levar aquele livro de estratégia (...) para abri-lo e tentar impor o que é dito. Necessário é analisar as condições e trabalhar para adequar/melhorar de acordo com as necessidades”*. Desse modo, *“no mercado geral, é bem diferente do que se encontra nos livros. Esta formulação varia de acordo com o segmento, com o estilo de liderança, com a figura do executivo.”*

Considerando tais variáveis supracitadas, a estratégia da empresa, é descrita pela Gerente de Planejamento e Controle como originária do acionista que profere uma forte pressão na busca pelo aumento da rentabilidade do negócio, identificando oportunidades detectadas pelos executivos que se reúnem no final de cada ano em um fórum de alinhamento. Para isso, segundo o Diretor de Planejamento e Controle *“o executivo olha para frente, percebe as condições e tenta se antecipar”* a fim de traçar as macroestratégias que *“podem ser crescer a margem, tecnologia, qualidade”*, para serem transformadas em estratégia. Tal identificação apresenta a uma restrição uma vez que conforme citado pelo Diretor e reforçado pela Gerente de Planejamento e Controle *“a identificação inicial fica a critério de uma percepção individual do executivo”* ou a dependência *“de um setor que o assessora, apontar*

*acontecimentos*”, que para esse caso é o próprio Departamento de Planejamento e Controle.

Contudo, conforme explicitado por Costa Neto (2007), o paradigma racional limitado sustenta que se torna impossível que um indivíduo conheça todas as alternativas de que dispõe, ou todas as conseqüências futuras de uma estratégia. Ou ainda como em Bazerman (2004), embora se considere que os indivíduos tentam tomar decisões racionais, a estrutura restringida pela racionalidade reconhece que muitas vezes falta aos tomadores de decisões informações importantes referentes à resolução do problema, aos critérios relevantes e assim por diante.

Como descrito pelo Especialista de Planejamento e Controle II, a estratégia parte da presidência da empresa através do Diretor Executivo, traçando todos os planos de estratégia para o futuro e acompanhamento do presente, sendo discutidos os pontos de macroestratégia e minicenários para chegar ao Diretor de Planejamento e Controle Financeiro. Este repassa as diretrizes para a Gerente de Planejamento e Controle, que se reúne com a Equipe de Planejamento e Controle para traçar o plano – de curto e longo prazo – e as técnicas de acompanhamento. Anualmente existem máximas de estratégia que podem corresponder ao aumento da base de clientes, em aumentar receita ou melhorar a margem e diminuir as despesas. Sob os cuidados da Equipe de Planejamento e Controle Financeiro, é realizado um planejamento de receita para cada uma das unidades de venda, inclusive as empresas, capaz de dimensionar o que está por vir, definindo-se as metas de maneira separada com seus respectivos custos e despesas associados à cada unidade que serão carregados no sistema de gestão empresarial SAP (Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados).

Cabe ressaltar conforme o Especialista de Planejamento e Controle I, que *“os diretores geralmente fazem tudo o que é preciso atingir, o setor de Planejamento e Controle informa, mas é o presidente que decide qual a receita, influenciado pela diretriz que o Controlador manda.”* Funcionando no modo como Mitzberg (2000) chama de estratégias clássicas “pretendidas” e “deliberadas”, formando uma hierarquia de estratégias em que as decisões do nível hierárquico superior tornam-se restrições do nível hierárquico inferior, caracterizando o que Corrêa e Caon (2002) descrevem como estratégia “*top-down*” ou “de cima para baixo”.



A pesquisa constata que existe uma visão na empresa similar à descrita pelo Especialista de Planejamento e Controle III de que no fundo *“quem faz o planejamento o faz baseado no resultado que o mesmo tem que apresentar”*, sendo permitido trabalhar dentro das linhas de serviço, fazendo-se a distribuição dos valores que lhes foram definidos no orçamento - transformando planos táticos em operações - mas partindo do pressuposto de que o número total final já é conhecido. Tal como ressaltado pelo próprio Diretor: *“aos segmentos cabe priorizar as metas e a partir delas estabelecer suas estratégias, sendo estressados pela estratégia corporativa”*.

#### 4.7 SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO

Uma vez concluído o planejamento anual ocorrem reuniões onde as diretrizes são repassadas para as áreas, explica o Especialista de Planejamento e Controle IV que *“o próprio presidente da empresa determina, para atingir aqueles objetivos financeiros e econômicos, quais são as ações que ele vai focar no ano, ou o mercado que ele vai atingir, ou as melhorias operacionais que tem que ser feita, ou o nível de investimento que vai ter que ser feito e depois ele faz o desdobramento dessas ações ou dessas metas entre os seus diretores executivos, que vão fazendo esse desdobramento para baixo. Os diretores executivos passam para seus diretores, que passam para os gerentes, que determinam para as áreas. Isso tudo está compondo esse programa de acompanhamento de resultados”*

*“O que complica é que às vezes, no meio do processo”*, ressalta o Especialista de Planejamento do setor Jurídico, *“você tem algumas mudanças e aí nessas mudanças você tem que em tempo muito rápido se reorganizar e preparar as suas informações para aquela nova solicitação”*. E é justamente neste terreno de incerteza e da imprevisibilidade que as organizações atuam. Para Rebelo e Erdmann (2003), é sob o signo da mudança descontinuada e acelerada que elas desenvolvem seus planos e estratégias.

Nesse processo o plano fica congelado, mas mensalmente a Equipe de Planejamento tem o trabalho de fazer um *forcash* de todo o balanço e DRE do plano e entregar para a Controladora. Conforme ressaltado pelo Especialista de Planejamento e Controle IV, *“quando a gente recebe as antecipações das áreas, onde eles*

*comentam com está o desenvolvimento do seu plano estratégico, a gente já consegue durante o período saber se vamos chegar ao plano ou quão distante nós estamos e que ações corretivas precisam ser adotadas*". O Diretor de Planejamento e Controle ressalta que "quando se percebe que uma estratégia não está dando certo, tenta-se identificar onde errou para ajustá-la, (...) às vezes não dá para corrigir, então se abandona e cria uma nova estratégia no meio do exercício, não se pode esperar a próxima reunião ou o próximo exercício, não há tempo para esperar o próximo exercício e você poderá nem estar no seu emprego".

#### 4.8 SOBRE A POSSIBILIDADE DE ALTERAÇÃO/ADAPTAÇÃO

O planejamento é feito anualmente, mas existem alterações no planejamento durante o ano. O Especialista de Planejamento e Controle I explica que "todo mês existem relatórios que são apresentados ao presidente levando informações de atingimento ou não dos planos" e a partir daí "o Controlador vive dando feedback e pedindo alterações". "Alterações realmente existem, pela minha experiência, são raras as vezes que se consegue que o que foi sugerido seja realizado por conta das barreiras que existem no Controlador e pelos processos."

O Especialista de Planejamento e Controle II destaca que na implementação a alternativa de adaptação é possibilitada "em alguns pontos, mas em outros não". Segundo orienta, "tem determinados segmentos da empresa onde não se consegue cumprir aquilo que foi implementado como estratégia, ou seja, na prática operacional é um pouco diferente". Talvez por conta do que ressalta o especialista de Planejamento e Controle I: "no planejamento por produto, tem produtos que realmente você percebe que a meta é inatingível".

Caso haja algum fator que esteja impactando a realização do plano, as áreas procuram o Setor de Planejamento. O Especialista de Planejamento e Controle I ressalta o diálogo dos profissionais ligados à operação informando-os "não vamos poder cumprir/atingir essa meta porque aconteceu alguma coisa extraordinária." Quando isso ocorre, diz ele "elas podem levar isso para a gente e através do diretor é levado para áreas mais altas, até o presidente". Mas enfatiza o Especialista de Planejamento e Controle III: "especificamente a plano, a não ser que eles venham falar com o presidente, pedindo e sejam autorizados, eles não tem poderes de

*mudar. Como se trabalha com uma visão top-down, nesse caso eles são o “down”, então eles não poderiam mudar da cabeça deles”. Em síntese, “diria que os pedidos para acontecer são mais freqüentes do que efetivamente as autorizações”.*

Da mesma forma o Especialista de Planejamento e Controle II confirma que *“adaptações e alterações nesses planos são possíveis, mas sempre vindo de cima para baixo. Em uma determinada estratégia se não for possível de acordo com o indicador esperado, aquele índice de estratégia retorna e negocia um novo indicador ou uma nova estratégia de atuação”* com os níveis de gerência superior.

O alinhamento pode partir do executivo, que para o Diretor de Planejamento e Controle, *“percebe o indicador e às vezes até mesmo altera sem ouvir”* ou diretamente do operacional, considerado “mais tímido”. Questionado sobre o motivo a que se pode atribuir essa timidez o Diretor explica que *“o presidente incentiva bastante essa quebra da timidez – que pode ser “uma timidez natural ou timidez pela diferença de hierarquia, que compromete a comunicação –, ele sempre se esforça pra deixar as pessoas à vontade”*. Como disse, *“é comum ocorrer encontros onde se reúnam diversos representantes, até o chão de fábrica, na maioria é preciso ouvir o operacional. Afinal, há de se assumir que ninguém no nível estratégico é suficientemente capaz e conhecedor”*. Contudo leva-se a crer que as pessoas sintam-se ameaçadas por serem chamadas para participar de reuniões com a cúpula.

Sobre as freqüentes mudanças propostas pelo nível hierárquico o Especialista de Planejamento do setor Jurídico explica: *“vem uma diretoria nova e você está trabalhando em uma direção, tudo prontinho e é só você adaptar os valores, porque os relatórios estão mais ou menos esquematizados, aí de uma hora para outra você precisa para amanhã mudar, tem um outro relatório que a gente tem que fazer um controle, ou então, a partir de agora vai haver um corte em determinadas contas e isso complica bastante em função do pouco tempo que a gente tem para se adaptar às mudanças e as mudanças estão constantemente sendo apresentadas para serem feitas”*.

Comunicadas através de e-mail, ligações da Equipe de Planejamento ou pequenas reuniões, as novas solicitações são colocadas para os Líderes de Planejamento e Controle e, conforme o Especialista de Planejamento e Controle II *“quando vem no meio do percurso é para adaptação, quando é no início do projeto,*

*no início do plano de ação, ela é para melhoria, ver o que você fez no período anterior e melhorar para o próximo período.” “Na verdade trabalha sempre com a premissa de estar se adequando ao cenário atual, podemos mudar a forma de atuação em cima daquela estratégia que foi colocada ou podemos mudar aquela estratégia e propor no caso uma alteração se possível.”*

Questionado sobre a frequência dessas alterações, o Especialista de Planejamento da área Jurídica expõe que *“depende da época, (...) existem algumas mudanças que a princípio não estavam previstas, (...) dependendo das variáveis externas, às vezes a gente tem que realinhar a nossa linha de trabalho, porque uma coisa é você estar trabalhando com o orçamento que foi planejado lá atrás e que é o seu ideal, outra coisa é você estar em frente a uma necessidade emergente do próprio país e da empresa como um todo”*

Não existe, no entanto, uma área, setor ou indivíduo responsável por identificar essas ações. Conforme explica o Especialista de Planejamento e Controle II, *“geralmente a própria área de Planejamento serve de suporte para os acionistas e a presidência de acordo com os indicadores que se apresenta todos os meses, trimestralmente ou semestralmente, para uma detecção e tomada de decisão em um nível superior”. “Não existe assim uma catalogação nessa identificação e se surge de repente alguma melhoria não é anotado não. (...) na questão dessas sugestões, geralmente a gente quer fazer melhorias, mas pode ser que a gente receba a ordem para fazer alguma coisa diferente”, diz o Especialista de Planejamento e Controle I. Para o Especialista de Planejamento e Controle III *“em um mercado dinâmico e que demanda muito esforço (...) não há um acompanhamento de “como” se implementou, mas somente a visão do “quanto” implementou e o “quanto” se realizou”.**

#### 4.9 SOBRE A PRESSÃO

Durante o processo de análise dos dados produzidos pelas entrevistas foi possível compreender que o plano quando está pronto é comunicado para todas as áreas na forma de metas a serem atingidas. Nesse ponto, tem início a atividade de controle pela área de Planejamento no intuito de gerar relatórios que permitam, assim como descrito pelo Especialista de Planejamento e Controle I, *“comparar o*

*realizado no mês com o que foi planejado. A diretoria quer entender quando não há um atingimento das metas e o presidente sempre cobra o entendimento do porque em todas as áreas. As áreas são cobradas pelo resultado da receita, do cumprimento anual das metas.”*

Na pesquisa buscou-se então reconhecer entre os entrevistados a possibilidade de o modelo de gestão ser capaz de engessar a forma de executar os trabalhos. Pôde-se verificar que *“na verdade os métodos geralmente estão presos ao que o Controlador quer que dê no planejamento”*. Para o Especialista de Planejamento e Controle I, *“temos um planejamento baseado na realização dos anos anteriores, mas quem acaba decidindo quanto é que deve ser atingido é o próprio Controlador”*.

Este mesmo aspecto analisado pela Gerente de Planejamento e Controle permitiu entender que *“é uma coisa muito personalista padronizada na cultura do Controlador”*. Como afirmado quando da descrição do Controlador, a meta de crescimento de dois dígitos *“é um número que agrada ao presidente da Controladora”*. Da mesma forma, como eles tem essa questão de crescer dois dígitos na receita, *“eles também cismaram que a gente tem que chegar a um determinado grau de ebitda, cismaram, não tem nenhuma evidência no nosso nível de operações, no nosso histórico dos últimos 20 anos que a gente vai algum dia alcançar aquela margem de ebitda que eles querem, mas eles querem”*. Não existe nenhum modelo científico e matemático que tenha produzido isso, o que há é uma insistência muito forte do acionista, de que a empresa precisa crescer mais de dois dígitos e alcançar uma margem ebitda que é maior do que a margem que existe hoje.

Complementar ao aspecto anterior se faz a consideração do Especialista de Planejamento e Controle III quando *“não adianta falar que se for realista com todos os serviços que a empresa tem, o que dá para crescer aqui, o que dá para crescer ali, o máximo que dá para crescer é “tanto”, não existe isso, o que existe é “vai chegar a tanto”, distribui aí da melhor forma possível para se chegar nesse número”*. Dessa forma é erradicada a possibilidade defendida por Mariotto (2003) para formação de uma estratégia corporativa mais ampla instrumentada pelos diversos mecanismos administrativos, reconhecendo múltiplos atores participando da formação de estratégia.

Outro aspecto listado foi a pressão na estruturação do processo de formulação em que *“no último quadro de estratégia houve problemas para conseguir formar o todo da estratégia da empresa, pois quando chegou ao topo desmoronou e começou de novo de outra forma, de outra visão”* para o Especialista de Planejamento e Controle IV o ciclo foi feito sob uma estrutura *botom-up* e depois de várias rodadas, quando chegou aos níveis superiores à diretoria de planejamento retornou com novas exigências – *“não, temos outra exigência! – aí a gente fez um top-down meio goela abaixo tentando administrar os conflitos e crises.”* Contudo, o que se espera ao agir na complexidade seria um novo modo de atuar que, para Morin (apud TARRIDE, 1995), não ordene, mas sim organize; que não manipule, mas sim comunique; que não dirija, mas sim motive.

A Gerente de Planejamento e Controle considera *“o modelo um modelo de estresse”*. De acordo com Osborne (1998) a necessidade de uma adaptação competitiva se faz às organizações que se deparam com o paradoxo da agilidade, devendo ser flexíveis para responder às ameaças do ambiente competitivo e serem estáveis o suficiente para crescer com base em suas forças. No entanto, para o Consultor de Planejamento e Controle *“o ambiente como um todo é uma “nuvem de pressão” muito grande vinda do topo da hierarquia que inibe um pouco a busca por alternativas de valor”*. Para explicitar o contexto o mesmo faz um relato de um diálogo ocorrido em épocas passadas durante uma lição de filosofia com um ex-vice-presidente da empresa onde lhes é perguntado:

- “A cadeira fala?” – pergunta o vice-presidente

Todos então se questionaram:

- “Fala?”

O vice-presidente indagou novamente:

- “Fala ou não fala?”

- “Se o senhor está falando que fala, fala”. – respondem

- Mas fala como? – indaga

- “A cadeira de cima, fala mais do que a cadeira de baixo” – completa.

O próprio programa de remuneração apresentado pela Gerente de Planejamento e Controle justifica as considerações acerca da pressão sofrida. A empresa não oferece um Plano de Participação nos Lucros (PPL) comumente observado no mercado, e sim um Plano de Participação nos Resultados (PPR) *“que*

*estabelece para todas as áreas sem exceção, uma remuneração variável para todos os funcionários, em que nesse programa há um conjunto, que prevê três notas, três indicadores: o primeiro indicador que corresponde a 60% do peso total são as metas corporativas, depois tem outro conjunto de indicadores que é 30% da nota total que é o desempenho da área específica ou da empresa específica que a pessoa trabalha e depois tem 10% que é uma nota individual com base no contrato que o funcionário fecha com seu gerente. Então as metas corporativas são: receita, margem ebitda, quantidade de clientes que a empresa pretende crescer, enfim, tem uma série de indicadores corporativos que, em sendo atingidos, garantem ao indivíduo 60% daquela remuneração, depois em todas as áreas, tem as metas de cumprimento de orçamento e no individual tem as coisas que o chefe entende que ele precisa contribuir para a empresa poder alcançar esse resultado”.*

Na interpretação do Gerente de Planejamento de Operações de Diretoria *“tem pressão, (...) mas não no sentido ruim da palavra, mas no sentido da pressão normal do trabalho, é a pressão normal do negócio, de acompanhamento.”* O que para o Especialista de Planejamento e Controle IV é visto de forma que *“muito se tem de fiscalização para que se apresente os resultados esperados, a fiscalização é forte nesse sentido, há uma pressão muito grande para se entregar as coisas como combinado e na época combinada também.”*

#### 4.10 SOBRE A ATIVIDADE DE CONTROLE

As características do pensamento complexo relatadas no referencial teórico sobre a ótica de Sayeg (2003) apontam na direção de um esforço de análise e de reflexão que busca evitar os riscos da produção de um conhecimento passível de “endurecer”, de efeito paralisante, buscando interpretar e entender. Porém, a análise dos fatos encontrados e relatados na empresa demonstra um regime de adequação dos fatos aos chamados “grandes números desejados”.

Isto porque, após as atividades do planejamento a controladoria entra em ação para acompanhar os acontecimentos e executar o fechamento contábil mensal, elaborando uma série de análises e de explicações em um foco corporativo capaz de observar o desempenho global da companhia em comparação com o plano proposto. Em paralelo, na diretoria de planejamento são realizadas as análises

gerenciais de desempenho, fazendo um acompanhamento criterioso para encontrar possíveis afastamentos. De acordo com o Especialista de Planejamento e Controle IV é necessário *“estar com uma lupa de olho em tudo o que você fez, bem documentado para saber o que está desviando e estar reportando ao nível executivo para eles tomarem as decisões”*. Ao depender do nível executivo, Montgomery (1998), destaca a perda de flexibilidade como fraqueza que inibe a capacidade da empresa de reagir rapidamente a alterações das condições ambientais.

O Gerente de Planejamento de Operações de Tesouraria ressalta que *“embora o controlador esteja preocupado com o lucro, nos dá menos autonomia, interferindo muito mais no processo do que no regime anterior, ele quer conhecer bem os processos e saber detalhes de como funciona. (...) há uma ênfase de como funciona o processo, reuniões de controle mais detalhadas para saber como a coisa está acontecendo, as despesas, as receitas.”* Nota-se que o “código genético” (PRAHALAD E HAMEL, 2005) do gerente estrutura e delimita a perspectiva dos estratégias competitivos.

Isto se complementa na análise do Especialista de Planejamento do Setor Jurídico ao sinalizar que *“cada vez mais a gente vê que a gente tem que estar entrando no detalhe, olhando conta por conta. Às vezes contas que os valores eram pequenos e você em função do volume de trabalho você até olhava aquilo ali superficialmente, agora eu vejo que está assim entrando em detalhes e separando tudo isso para aprimorar o controle que se tem sobre qualquer valor ou informação financeira da empresa”*.

Durante o ano são realizadas reuniões de controle mensal em que se reúnem os representantes da equipe de planejamento com todo o corpo diretivo da empresa para uma análise completa do desempenho de modo a verificar os pontos que estão se saindo como determinado e quem não está indo bem. Conforme destaca a Equipe de Planejamento, começam-se obviamente pela parte corporativa, demonstrando o resultado da receita total, os custos e quais os serviços que mais se destacaram. Finda essa etapa de análise geral, que é classificada como *“bem rápida”*, o próximo passo corresponde a uma análise gerencial do desempenho, que nada mais é do que uma demonstração do resultado por unidade geradora de resultado a fim de acompanhar como cada uma está evoluindo. Citado com destaque deste processo de análise, a receita é considerada ponto de evidência,



afinal, como afirma o Especialista de Planejamento e Controle III, *“a receita é a primeira coisa que a empresa vê (...) é uma parte do resultado que a empresa tem bastante foco (...) existe uma demanda por explicações de resultado que não atingem o esperado ou que atingem mais do que o esperado”*.

Ao longo do ano cada reunião de resultados são gerados questionamentos e planos de ação, dependendo de como está o resultado, que serão divulgados para todas as áreas envolvidas, todas as diretorias e todos os executivos através da TV executiva onde o próprio presidente apresenta como estão sendo alcançadas ou perseguidas as metas corporativas. A partir de então são feitos micro planejamentos capazes de programar ou reprogramar a estrutura para garantir os grandes indicadores, *“se o resultado não é tão bom, são tomadas ações”* – diz a Gerente de Planejamento e Controle. Para o Consultor de Planejamento e Controle *“aqueles grandes indicadores colocados ali, eles não se mexem, a organização pode sofrer uma influência grande de um outro agente por alguma razão e você tem que se movimentar, mas os grandes indicadores não são mudados.”* O papel da administração continua concentrado na prescrição e controle, não promovendo condições para que desempenhos superiores possam surgir da atuação de indivíduos autônomos conforme apontado por Agostinho (2003).

Por considerar-se uma das poucas grandes empresas a utilizar o módulo FM (Funds Management) do SAP para administração dos fundos, qualquer necessidade extra deve, obrigatoriamente, ser antecipada pelos Líderes de Planejamento e Controle com as devidas justificativas – *“no acompanhamento físico financeiro dentro da ferramenta para controle de orçamento ela só deixa realizar exatamente o que está no orçamento”*. O relacionamento com esse público, que representa todas as áreas que correspondem aos pontos focais do planejamento, ocorre diariamente e permite a identificação de demandas, necessidades e dificuldades que não foram contempladas no plano anual.

Há, no entanto um rito para solicitações. Existe um processo em que as pessoas envolvidas fazem um pleito e a área de planejamento, a única que possui o perfil no sistema de gestão empresarial para aumentar o orçamento das diretorias, analisa as possibilidades de transferência de verbas de outra linha ou a antecipação de recursos programados para a própria área naquele exercício e, em última análise

preferir a suplementação do orçamento da área. Isso exige uma cadeia de alçadas que, em alguns casos chega até ao presidente.

Mas apesar do rigor, observa-se uma dificuldade para verificar se as estratégias deliberadas foram implementadas da forma como elas foram formalizadas, pois para o Especialista de Planejamento e Controle IV “é difícil conseguir medir sem os melhores indicadores possíveis nas mãos, não tendo muita condição enxergar como estão o cumprimento e o desenvolvimento de todas as ações que a gente delibera durante o período.”

#### 4.11 SOBRE AS DECISÕES

O setor de planejamento se instala no meio desse processo, porém às vezes não tem autonomia suficiente para atender os dois lados, evidenciando a dificuldade no nível tático em transformar os planos para o nível operacional.

O Especialista de Planejamento da área Jurídica explica que o esforço para descentralizar a tomada de decisão *“cada vez mais tem sido feito de forma a dar essa liberdade, algumas atividades, algumas movimentações dentro do nosso orçamento que eram feitas pela equipe de planejamento, gradativamente vem sendo transferidas para os líderes para que a gente tenha mais agilidade e possa trabalhar aquilo da melhor forma”*. Conforme exposto por Daft (1999) este seria o caminho para a adoção do planejamento descentralizado, envolvendo trabalhadores de todos os níveis da organização no processo.

Porém percebe-se que esse esforço se concentra nas decisões operacionais, uma vez que em se tratando de decisões estratégicas o rigor e a hierarquização impera. *“Ela vai pelo escalão, a cada caixa no organograma, se eu não tenho poder de decisão eu levo a minha gerente, se ela não tem o poder de decisão ela leva ao meu diretor e vai subindo até chegar ao presidente, sempre documentando. Às vezes tem coisas simples que eu posso tomar decisão e tocar a minha vida adiante, às vezes eu tenho que parar, levar para a minha gerente, discutir, chegar a alguma conclusão e se ela tiver autonomia para a decisão ela toma, senão ela leva para os diretores e daí por diante”*, explicado pelo relato do Especialista de Planejamento e Controle III como segue: *“A tomada de decisão é bem top-down, seja dentro de um nível de presidência, seja em um nível de diretoria. Especificamente eu estou em*

*uma diretoria que não tem muita liberdade para cargos mais abaixo em termos de opinião, é uma estrutura muito hierárquica”. Somada à colocação do Especialista de Planejamento e Controle IV: “na atuação do dia-a-dia nós temos liberdade como equipes de conseguir tentar agregar, dar sugestões, de forma muito clara, (...) principalmente dentro da nossa equipe (...). No nível de gerências, falta um pouquinho mais de colaboração”.*

Complementar se coloca a observação do Especialista de Planejamento e Controle I quando diz que *“a comunicação é do topo para a operação, quando tem alguma dificuldade a gente realmente fala, apresenta para os gerentes e diretores, mas se isso vai realmente afetar, se vai fazer alguma diferença para o presidente eu não sei. O canal de comunicação é mais do presidente para a gente, nosso para o presidente é mais complicado”.*

#### 4.12 SOBRE OS TRANSTORNOS DO ENFOQUE

Tomando por base o relato do Especialista de Planejamento e Controle IV pode-se observar a dificuldade de apurar a forma como as atividades são executadas porque sob os olhares deste profissional, *“hoje a gente não tem como ver a estratégia que foi desdobrada do plano financeiro e econômico e como as ações estão se desenvolvendo para o atingimento desse financeiro e econômico. A gente não consegue ver claramente se a receita está acompanhando o plano, você deduz que as ações elas estão procedentes, pois as vendas estão indo muito bem, mas em um nível de processo você não consegue saber se aqueles processos estão efetivamente melhorando, porque não tinha um indicador para você acompanhar aquilo durante o período. Se elas surgem ou se elas não surgem e em quanto tempo elas são implementadas também? Será que houve o resultado esperado com essa ação? Sem você ter um bom medidor você não consegue avaliar se aquilo teve o retorno no tempo esperado.”*

Para o Especialista de Planejamento e Controle III existem indivíduos na organização *“que não tem visualização do plano por serviço, que sabe qual o plano total (...), mas não tem visualização dos detalhes”.* Trazendo por consequência situações como a seguir: *“existe muita superposição de tarefas, já existiu muito mais no passado, mas hoje em dia você vê áreas diferentes fazendo trabalhos iguais”.* Tal

como observado pelo Especialista de Planejamento e Controle IV explicando que *“no nível de gerência, se observa um padrão que às vezes falta um pouquinho mais de interação. Estão sendo feitas atividades para ver se há um pouco mais de sinergia entre as gerências, para evitar retrabalho, para fazer com que as pessoas conheçam mais o trabalho das outras”*.

O pressuposto para as observações se fia no fato de encontrar uma similaridade nos discursos a respeito do modo como as atividades de controle são executadas. O comentário do Especialista de Planejamento e Controle II é capaz de demonstrar o observado: *“Na verdade, mensalmente tem uma reunião de relatório de resultados, uma reunião de staff, que fornece para presidência, (...) onde todos os indicadores de produção e de melhoria são apontados e apresentados. E ali são tomadas as decisões, o acompanhamento por uma comunicação muito forte em relação aos indicadores, a base mesmo são os indicadores de acompanhamento”*.

Questionado sobre alguma forma de aferição para práticas o Consultor de Planejamento e Controle logo esclarece *“no nosso ambiente isso é sempre número, financeiro. Então, sempre se planeja alguma coisa e depois você vai lá aferir, se a apropriação contábil foi feita adequadamente, não tem discussão, é via números reais. Não há essa ênfase de tentar encontrar uma nova forma de fazer, encontrar as boas maneiras de agir. Eu penso assim, se a companhia tem lá a sua margem operacional projetada e ela atingiu o dobro, não interessa muito se a empresa está mais feliz, se ela evoluiu, se as metas estão boas, chegou lá, chegou lá, é meio cruel o negócio”*.

Como justifica o Especialista de Planejamento e Controle IV, *“a parte do planejamento e controle aqui na empresa está focada mais na parte financeira e econômica”*. Ou como na resposta do Especialista de Planejamento e Controle III *“em termos de receita se lida mais com números”, “a gente não tem outro apontamento mais eficaz do que os índices de operacionalização da empresa”* – completa o Especialista de Planejamento e Controle II. O que torna, na visão do Especialista de Planejamento e Controle IV, *“um pouco difícil medir as decisões da área funcional enquanto (o controle) se concentra na parte financeira e econômica, porque não necessariamente as decisões que eles estão tomando nesse momento vão ser refletidas na contabilidade. Se eles fazem uma política diferente com fornecedores, ou se eles mudam a política de investimento isso não vai se refletir*

*instantaneamente lá na parte financeira e contábil, isso vai ser ao longo tempo”. “Não existem indicadores tão consistentes que indiquem isso e apontam um plano de ação e solução”.*

Essa dificuldade se mostra premente pela exposição da Gerente de Planejamento e Controle quando observa a relação Controlador X Empresa que salienta: *“eles usam uma criatividade muito grande para querer entender o nosso negócio de uma maneira matricial (...), estão muito preocupados em margem, em rentabilidade por tipo, querendo mesmo fatiar o nosso negócio para entender os drives de cada tipo de prestação de serviço. Mas até aí, o estágio em que nós estamos, há uma dificuldade enorme de gerar essas informações. Por quê? Porque a gente não tem toda essa filosofia, de medir margem por tipo de acesso, a gente tem margem por produto.”* Ainda sobre esta reflexão é adicionado: *“esse mesmo cliente que eu atendo, se eu atender ele via rádio, se eu atender ele via fibra, se eu atender ele via satélite, qual é a rentabilidade que eu tenho? Aqui a gente não tem essas informações, porque as nossas informações de controle elas são muito financeiras (...), a gente tem o SAP implantado como filosofia, como sistema, como informação de negócio em toda a parte financeira, vamos dizer assim da coisa, mas a gente não consegue ter sistema integrado no mundo real. Então a gente não tem inventário de equipamentos, a gente não tem um inventário lógico”. O que lhe permite concluir que “a informação física de como a gente presta o serviço ela é muito ruim (...). Falta ainda um elo de informação para a gente fazer uma análise melhor”*

O Especialista de Planejamento e Controle completa apontando que *“o impedimento muita das vezes é a demanda por informações que não está disponível. Na verdade acontece muito, você quer determinada informação e a empresa não está preparada para, até pelos seus sistemas de informação, tê-las no formato desejado”.* Em paralelo, o Especialista de Planejamento e Controle IV complementa avaliando que *“a capacidade operacional às vezes está defasada em um ponto e às vezes você conseguir acompanhar os avanços tecnológicos para o cliente se sentir satisfeito, você conseguir tratá-lo por um canal muito bom de relacionamento e oferecer soluções completas é uma dificuldade no ambiente complexo.”*

#### 4.13 SOBRE A VISÃO DE CLIENTE

Para reforçar a compreensão dos fatos apurados através das entrevistas com toda a Equipe de Planejamento e Controle – Diretor, Gerente, Especialistas e Consultores - foram realizadas posteriormente entrevistas com representantes ligados a quatro áreas que recebem as proposições da diretoria de Planejamento e Controle – Jurídico, Financeiro, Marketing Integrado e Engenharia.

Sobre o processo de formulação o Gerente de Planejamento de Receitas, representante da área denominada Marketing Integrado, é enfático: *“a gente tenta trabalhar o botom-up, em que você parte das necessidades das regionais, identifica as opções, as necessidades de mercado de cada área e vêm montando o plano. Mas, como toda empresa privada, existem interesses, muito maiores, os quais a gente tem que se adequar. Então a gente faz o trabalho em duas mãos. A gente faz o trabalho botom-up em que você identifica e você sabe onde é que você pode puxar mais ou menos de acordo com as necessidades de mercado, a gente monta uma planilha de share, e quando vem a necessidade do acionista maior, a gente adéqua uma coisa à outra. Na verdade a gente tem que saber lidar tanto com a visão de mercado com os meus principais clientes, que são as regionais, são as controladorias de cada regional e adequar ao que vêm empacotado através de finanças”*.

Após esta explicação onde o Gerente de Planejamento de receitas se mostrou em meio a duas forças – as necessidades *botom-up* de suas regionais e as diretrizes *top-down* – foi proferida a questão ao mesmo entrevistado na tentativa de esclarecer quem tem mais força sobre o que é efetivamente implementado. Sem exitar sua resposta concluiu que *“sem dúvida a que vêm de cima, afinal de contas quem paga o nosso salário é o acionista. A gente tem que, sem dúvidas, quando faz o trabalho botom-up identificar onde pode conseguir mais com menos receita ou desenvolver com maior ou menor abrangência, alcançar o maior número de clientes. Agora, sem dúvida, para atender as necessidades do acionista”*.

Seguindo à estrutura de formulação descrita acima por Marketing Integrado está a observação por parte do responsável por Gerência de Planejamento de Operações de Tesouraria que, como cliente da Área de Planejamento, que recebe *“todos aqueles relatórios em termos de qual vai ser a receita para os próximos anos,*

*os próximos períodos, que nível de investimento vai estar praticando, as despesas, qual o orçamento que está plotado para frente. Todo esse processo que eles montam anualmente isso serve de insumo para que possa montar a programação tanto de captações, quanto de aplicações”. Esta forma de planejamento conforme exposto por Robbins (2002), pode resultar em rigidez, uma vez que podem travar uma organização em objetivos específicos, para serem alcançados dentro de períodos de tempo determinados.*

Complementar às duas visões está a ótica do Especialista de Planejamento e Controle ligado à Engenharia quando questionado sobre o sentido que orienta a proposição de estratégias, deixando claro que *“a estratégia vêm em nível macro, a área de gerência de planejamento visa o resultado da empresa, o ebitda, procura atingir o ebitda lá do nosso majoritário, elas tem as metas, os desafios impostos por ele em termos de crescimento de receitas e diminuição de despesas e nós temos a nossa em relação a se adequar tecnologicamente para atender isso”.*

O mesmo profissional ressalta também o arrojo dos planos apresentados anualmente e os desafios para adequação das atividades frente às metas. *“Falar que é fácil, nada é fácil, porque o plano vem pautado com desafios vindos da controladora e esses desafios mudam de ano para ano. (...), mas nós tentamos ficar dentro do contexto, tentamos nos adequar, normalmente é ver qual o refrão que estão tocando e dançar conforme a música ou procurar se adaptar ao que está sendo colocado. Desafios têm de ano para ano, uma hora mais brandos, uma hora mais ferozes. Além dos desafios que são apresentados no início do ano existem os desafios que podem ocorrer por meio até de uma crise (...). Nessa adequação são propostas mudanças que vão de baixo para cima, tudo isso é feito, mas não quer dizer que sejam aceitos. Se há liberdade para decidir? Desde que reduza custos”.* Em suma, os planos acabam por definir, conforme mencionado em Ansoff (1965, *apud* MARIOTTO, 2003), um guia para ação capaz de direcionar os esforços internos e fazendo com que uma vez tomadas as decisões sobre os planos, há pouco de importante a ser decidido pelos demais gerentes de nível mais baixo quando da implementação, pois os procedimentos já foram detalhados.

Quando a visão se volta para as atividades de controle, o Gerente ligado à Finanças, confirma que *“em todas as áreas, tem de definir relatórios, acompanhamentos diários, previsões sempre para curto e longo prazo, não*

*simplesmente olhando os grandes números, mas entrando no detalhe, acompanhar como a coisa está funcionando mesmo.” E, uma vez instaurado o ciclo de controle passam a ocorrer as alterações do plano ao longo do exercício, afinal, mesmo “bem direcionado, pautado em bases técnicas e em históricos financeiros (...) existem efeitos de sazonalidade” diz o representante de Engenharia, “muita chuva, muita queima de placa por efeito de raios e descargas eletromagnética, então a gente está sempre voltado para isso (...) para que você não faça uma distribuição muito linear, sabendo que no meio do ano você tem períodos que necessitam mais aporte de dinheiro”.*

Porém, “normalmente eles são mais ou menos estáveis”, para o representante de Finanças, como observa, “o plano é uma meta, basicamente se procura não alterar, até porque ele serve de referência para uma série de coisas, por exemplo o PPR (Plano de Participação nos Resultados) dos empregados, e mexer no plano tem conseqüências, uma série de coisas que precisam ser alteradas também, então ele é seguido. Mas a forma de executá-lo pode mudar as vezes ao longo do ano de acordo com eventos ou quando acontece essas coisas exógenas à empresa, que aí você tem que se mexer”. Assim como em Robbins e Descenzo (2004), “mudanças nas regras do jogo” forçam os gerentes a desenvolver meios de analisar o ambiente, identificando as oportunidades onde a organização poderia ter alguma vantagem competitiva. “Por causa de uma crise você tem que redirecionar as coisas de acordo com o que está acontecendo lá fora”.

Já o discurso do Especialista do setor Jurídico possibilita entender tanto a pressão do controle quanto a tentativa de seguir o plano como estabelecido onde diz: “O rigor sempre existe, sempre existiu, quando você começa a lidar com valores da empresa sempre tem que existir. É claro que aí vai depender muito do momento, o ideal é que o orçamento fosse aprovado e cumprido durante aquele ano e se ele foi aprovado lá atrás ele foi aprovado em função de justificativas, de necessidades lá atrás, então o ideal seria isso. Mas depende muito de haver uma mudança na economia do país, da própria empresa, porque às vezes exija que em um determinado momento você receba uma diretriz ou da presidência ou do próprio controlador e que você tem que cumprir... que aquilo é maleável, se você achar conveniente você faz, não é assim, a gente sabe que se não for feito dessa forma, lá na frente o tranco vai ser muito maior”.



Tais observações a respeito do acompanhamento das mudanças ocorridas no cenário são controversas para os clientes do setor de Planejamento. O Marketing Integrado afirma que sua rotina *“é um conjunto de ações para chegar a um objetivo maior que é melhorar a margem”* e nesta rotina, comenta, *“recebo os números de finanças, esquento os números e entrego para mercado corporativo e para mercado de pequenas e médias,”* enfatizando a prática do modelo racional e prescritivo no processo, fortemente refletido na prática, segundo Mintzberg (2000).

A observação acima acaba trazendo de volta a questão da miopia do Planejamento por conta da observação de números e índices, pois, quando fala da produção de relatórios sobre rotinas e informações não-numéricas de sua área o Gerente de Planejamento de Receitas deixa claro que a área de Planejamento *“não é um cliente para esse efeito”* e que *“através dele essas informações não chega”*. Em Marketing Integrado existe todo um trabalho de demanda, *“é aquela coisa das cinco forças de Porter, da leitura de novos entrantes, concorrência, então a gente sabe demanda, sabe quem são os nossos principais concorrentes, quais são os players que estão no mercado, aonde a gente tem mais penetração, onde não tem, então, quando eu te falo que a gente faz um trabalho botom-up é considerando todas essas diretrizes. Aí a gente tem que pegar todo esse mapa desenhado, aí sim, pega os números e encaixa no conjunto”*. Esse resultado, porém não é encaminhado à área de Planejamento, mas, segundo ele: *“as ações, serão feitas reuniões quase que semanais com o presidente da empresa com o cara de mercado corporativo e com o cara de mercado PME (Pequenas e Médias Empresas) para dar satisfação do que está sendo feito para o presidente”*. Ficando então a dúvida sobre a possibilidade de essas informações subirem a um nível acima do Planejamento e depois descerem na forma de diretrizes da diretoria.

Nesta satisfação sobre o que está sendo feito pôde-se verificar nesta fase de entrevistas com os clientes do Planejamento uma correlação com o que o Diretor de Planejamento e Controle havia mencionado no sentido da dependência por informações junto ao nível operacional, pois segundo ele *“há de se assumir que ninguém no nível estratégico é suficientemente capaz e conhecedor”*, Assim, conforme exposto no levantamento bibliográfico, o paradigma racional limitado torna impossível que um indivíduo conheça todas as alternativas disponíveis (COSTA NETO, 2007), faltando ao tomador de decisões, informações importantes referentes

à resolução dos problemas (BAZERMAN, 2004), sendo corroborado quando o Especialista de Planejamento e Controle ligado à Engenharia afirma que *“todos os insumos e conhecimentos técnicos que fazem parte do dia-a-dia, eles (os executivos e a área de Planejamento) como visão global não tem. Existem as particularidades, até regionais, que para eles não tem essa visibilidade, pois trabalham com números macro”*.

Já para o Gerente de Planejamento de Operações de Tesouraria cabe à Equipe de Planejamento fazer a detecção. Em sua colocação relata: *“exatamente como surge essa demanda, a identificação não acontece aqui, chega para através justamente da área de planejamento, porque eles mensalmente é que estão em contato com todas as áreas, fazendo essas revisões, fazendo esses estudos, principalmente de investimento e estão acompanhando inclusive isso, como é que está o andamento do que foi planejado, o tempo das coisas como está acontecendo, então eles podem identificar as oportunidades. As áreas que controlam isso passam essa informação para eles pelo acompanhamento mensal. Esse meio de campo, claramente na minha visão, quem faz é a área de planejamento, a decisão de mudar ou não, aí vai a um nível mais alto, no nível de diretoria e é claro, até no nível da presidência. Porém, ao ser questionado quanto a ótica financeira e de índices ou a visão clara dos processo afirma que existe *“um pouquinho dos dois, mas a ótica de índices, não diria de índices, na ótica de números é certamente a maior ênfase”*.*

## 5 CONCLUSÕES

### 5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em face dos dados levantados através da pesquisa bibliográfica permitiu-se construir uma teoria fundamentada como forma de estudar com discernimento a produção da área de estratégia e adquirir entendimento sobre o tema em meio à complexidade, assim como encontrar indícios dos fatores favoráveis ao aparecimento das estratégias emergentes em estudos já realizados. Mediante a coleta de informações efetuada presume-se que diante da complexidade e mutabilidade dos diferentes mercados em todos os setores da economia contemporânea, torna-se cada vez mais difícil prescrever satisfatoriamente como ocorria no período pré-globalização, até os anos 90.

O trabalho de campo permitiu encontrar indícios acerca da problemática de modo a produzir evidências sobre o problema proposto na tentativa de confirmar as suposições do projeto e a consecução do objetivo geral. Assim, a empresa estudada permitiu o reconhecimento da complexidade inserida no setor de telecomunicações onde concessões e negócios abertos fazem parte da prestação de serviços que correspondem a um mix de produtos variados ao tratar de voz, de dados e satélites. Esta configuração multiserviço insere nos procedimentos organizacionais da empresa muitas variáveis que acabam por evidenciar diversas situações na mesma empresa. São diversos serviços, prestados sobre diferentes tecnologias, para diferentes grupos situados em diferentes regiões geográficas e culturais do país. Sendo assim há de se considerar que não se pode traçar uma estratégia única de atuação.

Na análise do seu processo de concepção de estratégias o foco para entendimento das relações entre as etapas de formulação, implementação e estratégias futuras permitiu reconhecer que a concepção de estratégia parte da presidência da empresa através do Diretor Executivo, traçando todos os planos de estratégia para o futuro e acompanhamento do presente, funcionando como estratégias clássicas “pretendidas” e “deliberadas”, formando uma hierarquia de estratégias em que as decisões do nível hierárquico superior tornam-se restrições do nível hierárquico inferior, caracterizando as estratégias “*top-down*” ou “de cima para baixo”. Dentro dos procedimentos de implementação nota-se a dificuldade para

verificar se as estratégias deliberadas foram implementadas uma vez que a empresa não conta com nenhuma pessoa, função ou departamento responsável por acompanhar os processos a fim de identificar se estão efetivamente sendo postos em prática, não há um indicador para acompanhar durante o período. Se práticas e alternativas de valor surgem e em quanto tempo elas são implementadas ou ainda se houve o resultado esperado com a ação, não se tem conhecimento.

Conforme os próprios responsáveis pela formulação do processo de concepção de estratégias declararam, torna-se difícil conseguir medir as ocorrências sem os melhores indicadores possíveis nas mãos, culminando em miopia da condição enxergar como estão o cumprimento e o desenvolvimento dos processos deliberados. Parte dos impedimentos arraigados no processo encontra resposta na análise do processo de comunicação intra-organizacional demonstrando as barreiras à criação de estratégias. Para os envolvidos no processo, a organização opera em um modelo de estresse, fazendo do ambiente uma “nuvem de pressão” muito grande vinda do topo da hierarquia que inibe a busca por alternativas de valor. Apesar de o processo contemplar o relacionamento diário com o intuito de identificação de demandas, necessidades e dificuldades que não foram contempladas no plano anual, o fluxo de comunicação é conduzido em um único sentido que se estabelece do topo para a operação. As entrevistas conseguiram identificar tentativas evidentes de indivíduos e grupos que buscam alternativas de valor para a organização que esbarram na burocratização da hierarquia e sua conseqüente verticalização. Nessa rotina a velocidade do fluxo de decisão ocorre com extremo dinamismo, porém, às vezes com uma análise muito imparcial dos fatos e dados.

Esta característica então ressalta o nível de centralização da administração que ordena a prática da direção e controle uma vez que a identificação inicial das ações de planejamento fica a critério de uma percepção individual do executivo ou a dependência de um setor que o assessoria, demonstrando mais uma vez a noção de miopia no processo por conta da racionalidade limitada. O resultado são estratégias que podem não captar a essência dos problemas e não se favorecer da interação das partes ou indivíduos. O estudo demonstrou que por conseqüência são raras as vezes que se consegue fazer com que o que foi sugerido seja realizado, até porque, não existe uma área, setor ou indivíduo responsável por identificar essas ações. Não

existe assim uma catalogação, uma identificação. Se alguma melhoria surge de repente, não há um acompanhamento de “como” se implementou, mas somente a visão do “quanto” implementou e o “quanto” se realizou”.

Neste ponto, a pergunta da pesquisa se preocupava com a seguinte questão: Quais são os fatores presentes no processo de concepção de estratégias organizacionais que impedem as possibilidades de surgimento das “estratégias emergentes” passíveis de complementar ou até mesmo substituir as estratégias institucionais formalmente adotadas e implantadas?

O objetivo do trabalho consistiu, portanto em entender o processo de concepção das estratégias na organização, analisando os fatores intervenientes sobre as estratégias formais adotadas e a existência de estratégias incrementais “emergentes”. Portanto, as entrevistas realizadas com todos os membros da Área de Planejamento – Diretor, Gerente e Especialistas –, assim como nas Áreas consideradas “Clientes” do produto das atividades de planejamento, apontou a grande restrição considerada no fato de a atividade de acompanhamento ser realizada tendo em vista apenas indicadores econômico-financeiros, gerando por conseqüência uma avaliação parcial. O planejamento e controle na empresa está focada na parte financeira e econômica, sempre refletido em números, financeiro. Então, todo fruto da atividade de planejamento demanda uma atividade de aferição, para verificar se a apropriação contábil foi feita adequadamente, via números reais.

Não existem indicadores consistentes que indiquem e apontam um plano de ação e solução, não existe outro apontamento mais eficaz do que os índices de operacionalização da empresa tornando difícil medir as decisões da área funcional, enquanto o controle se concentra na parte financeira e econômica, porque não necessariamente as decisões que eles estão tomando nesse momento vão ser refletidas na contabilidade. Dessa maneira, a Burocratização Hierárquica arraigada em processos rigorosos de controle torna a concepção de estratégias um processo engessador responsável pela limitação da iniciativa, que culmina por inviabilizar a possibilidade de inovação ao prover o excesso de normas e regulamentações, confirmando a primeira hipótese proposta para o estudo.

Sob o comando de um grupo que emana bastante controle e que advém de uma cultura muito hierárquica, muito ditatorial, a empresa opera com um regime de adequação dos fatos aos chamados “grandes números desejados”. É, portanto uma

estrutura econômica, onde é necessário “estar com uma lupa de olho em tudo o que é feito”, realizando um trabalho documentado para identificar os desvios que serão reportados ao nível executivo para tomada de decisões. Percebe-se que durante os ciclos de implementação são feitos micro planejamentos capazes de programar ou reprogramar a estrutura sempre no intuito de garantir os “grandes indicadores” determinados pelo procedimento formal. Esses grandes números colocados não se mexem, caso a organização venha a sofrer uma influência de um agente por alguma razão e a organização se movimenta, mas os grandes indicadores não são mudados. Para que se alcance este rigor, no acompanhamento físico financeiro a receita é uma parte do resultado que a empresa confere foco. Destacando-se também o controle sobre custos através da ferramenta para controle de orçamento que só se permite realizar exatamente o que está no orçamento. Dentro desse cenário, existe uma demanda por explicações de resultado que não atingem o esperado e um rito para solicitações, um processo em que as pessoas envolvidas fazem um pleito à área de planejamento caso necessitem de algum tipo de suplementação do orçamento.

Todo rigor verificado na verticalização da hierarquia encontra fundamento na hipótese declarada de Perfil de Chefia Autocrático, com traços centralizadores e esmagadores da auto-estima, responsável por reter informações e incapaz de abrir mão do controle faz do processo um caminho de mão única e torna a operação dependente. Na empresa os métodos de concepção de estratégias estão presos ao que o Controlador quer que dê no planejamento, não existindo um processo contínuo no qual estratégias emergentes atuam complementarmente às estratégias deliberadas. O que existe é um direcionamento provindo de níveis mais altos para as operações com determinação do resultado final a ser alcançado, não conferindo liberdade para que, dentro dessa rota, possam emergir idéias, alternativas e inovações. Aos setores, áreas e departamentos, cabe apenas distribuir os valores da melhor forma possível para se chegar a esse número imposto.

No entanto, a idéia de Bloqueios Individuais de Personalidade atuarem como impeditivos sobre a relação interpessoal e conseqüentemente à capacidade de comunicação não conseguiu ser confirmada, mostrando-se ausentes uma vez que o modelo participativo de formulação de estratégias não é propiciado. No discurso dos

entrevistados percebe-se a insatisfação com o modelo de estresse praticado e a falta de liberdade para agir e contribuir com propostas de valor.

Nessas condições, assumindo as informações apuradas por meio da revisão bibliográfica, poucas, ou nenhuma estratégia, são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. Porém, o caso estudado remete ao pensamento formal em estratégia onde a gestão busca controlar a organização, numa concepção atribuída pela dominação mediante uma relação hierárquica, não permitindo despontar para uma “postura estratégica proativa”. Se não existe, em princípio, a melhor maneira de se estruturar ou de se pré-delinear uma organização, também não se pode deixar de considerar formas alternativas de estrutura para se antecipar às constantes provocações da ambiência social. Em condições de incerteza, a criação de estratégias tem de ser um processo contínuo, no qual estratégias emergentes, juntamente com estratégias deliberadas, podem ter um papel crucial. Os vencedores são aqueles que têm uma grande sensibilidade para com o ambiente, empregando aprendizagem contínua e valorizando as pessoas. A procura coletiva de alternativas de ação favorece a visão comum e conduz ao processo de inovação, sugerindo que a gestão estratégica pode e deve ser vista de maneira criativa.

## 5.2 AUTOCRÍTICA E SUGESTÕES PARA TRABALHO FUTURO

Um trabalho desta natureza pode encontrar resistências por parte dos indivíduos em face da necessidade de apurar fatos descritos pelos mesmos que retratem as práticas de seus superiores, tendo o resultado depreciado por conta dessa omissão. Ainda assim, há de se considerar as restrições de racionalidade a que estão sujeitos os indivíduos envolvidos na pesquisa, entrevistados e entrevistador, resultando em limitações de abordagens e percepções.

Alguns aspectos não ficaram completamente claros tais como: a) o peso da estrutura organizacional em relação ao desejo individual dos empregados em agradar superiores prejudica a forma de lidar com estruturas emergentes? b) o quanto a visão dos setores estudados representa o que acontece na organização como um todo? c) o quanto as estratégias “emergentes” decorrentes dos processos adaptativos contribuem para a robustez das estratégias implementadas? Todos esses aspectos devem, certamente, ser estudados em trabalhos futuros.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFFONSO NETO, Anníbal **Gestão de Marketing**. Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil, Consórcio INEPAD-UnB-UFMT-UFBA-UFLA, 2007

AGOSTINHO, Maria C. E. Administração Complexa: revendo as bases científicas da administração São Paulo: **RAE- Revista de Administração Eletrônica**, v.2, n. 1, Jan-Jun 2003.

ALMEIDA, Márcio Wohlers. Investimento e Privatização das telecomunicações no Brasil: dois vetores da mesma estratégia. **Comissão Econômica para América Latina e Caribe**, 1998

ANDERSON, J.R. **The Architecture of Cognition**. Cambridge (MA): Harvard University Press, 1983.

ANDRADE, Maria M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico: elaboração de trabalhos de graduação**. 7 ed. – São Paulo: Atlas, 2005.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração – das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: M. Books, 2007.

BAZERMAN, Max H. **Processo Decisório: para cursos de administração e economia** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BELL, Judith. **Projeto de Pesquisa** 4ª Ed. – Porto Alegre: Artmed, 2008.

BOTELHO, Delane; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa Quantitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Atlas, 2006.

BOURGEOIS III, L. J. Strategic Management and Determinism. **Academy of Management Review**, vol 9, nº 4, 586-596, 1984.

BRESCIANI F., E. **Organização Informal, Auto-Organização e Inovação**. In Debrun, M. et alii, pp.365-380. 11996.

\_\_\_\_\_ Processo de Criação Individual e Processo de Auto-Organização. In GONZALES, M.E.Q.- BROENS, M.C.(org.). **Encontro com as Ciências**



**Cognitivas**, Unesp-Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília, SP, pp.255-280. 1998.

CANSADO, Jacinto Carlos Ascencio. **Conectividade entre Telecomunicações e Informática**. Monografia – Departamento de Engenharia de Computação e Sistemas Digitais. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2001.

CARR, Adrian; DURANT, Rita; Downs, Alexis. Emergent Strategy Development, Abduction, and Pragmatism: New Lessons for Corporations. **Human Systems Management**, New York, nº 23, p.79-91, 2004.

CAVALCANTI, Gabriela G.; ARAÚJO, Marcus A. V.; MORAES, Walter F. A. Uma Análise Crítica da Proposta das Estratégias Emergentes de Henry Mintzberg. In: **XII SIMPEP**. Bauru, 7 a 9 Novembro, 2005.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenário, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CHIA, Robert; MACKAY, Brad. Post-processual Challenges for the Emerging Strategy-as-Practice Perspective: Discovering Strategy in the Logic of Practice. **Human Relations**, v. 60, 2007.

CLEGG, Stewart; CARTER, Chris; KORNEMBERGER, Martin. A Máquina Estreatégica: Fundamentos Epistemológicos e Desenvolvimentos em Curso. **RAE-Revista de Administração Eletrônica**, São Paulo, v.44, nº 4, out-dez 2004.

CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia, NORD, Walter R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

COHEN, Allan; FINK, Stephen. **Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de caso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CORRÊA, Henrique L. ; CAON, Mauro. **Gestão de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2002

COSTA NETO, Pedro L. O. **Qualidade e Competência nas Decisões**. São Paulo: Blucher, 2007.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DUTRA, Joel S.; HIPÓLITO, José Antonio M.; SILVA, Cassiano M. Gestão de Pessoas por Competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, Jan./Abr. 2000.

ECHEVESTE, Simone; *et al.* Perfil do Executivo no Mercado Globalizado. São Paulo: **RAC- Revista de Administração Contemporânea**, v.3, n.2, Mai/Ago 1999.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FANDIÑO, Antonio Martinez; CHRISPIN, Guilherme de Lucena; PEREIRA CASTRO Jr, J. L. . Análise das Condições Necessárias para Formação de Arranjos Produtivos Locais nas Micros e Pequenas Empresas da Indústria Moveleira de Ubá. In: Maurício Castanheira. (Org.). **Gestão do Conhecimento: Gestão de pessoas, gestão pública e ética**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Publit Soluções Editoriais, 2007, v. II, p. 59-79.

FLEURY, Maria T. L.; FLEURY, Afonso C. C. Alinhando Estratégia e Competências **RAE – Revista de Administração Eletrônica**. v. 44 nº 1 jan/mar, 2004.

FRIGO, M. L. Strategy, Business Execution, and Performance Measures. San Luis Obispo: **Strategic Finance**, maio, 2002.

GALINA, Simone. **Relatório Setorial Final – Telecomunicações**. FINEP, 2005. Disponível em: <[http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio\\_setorial\\_final/relatorio\\_setorial\\_final\\_impressao.asp?lst\\_setor=32](http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial_final/relatorio_setorial_final_impressao.asp?lst_setor=32)> acesso em 05/11/2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Jorge F. Comportamento Organizacional. **RAE - Revista de Administração Eletrônica**, Rio de Janeiro, 27 (2) p.30-35, abr/jun 1987.

GOMES, Luiz F. A. M. **Tomada de Decisão Gerencial: enfoque multicritério**. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_ **Tomada de Decisão em Cenários Complexos: introdução aos métodos discretos do apoio multicritério à decisão.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social.** São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.

HAIR JR, Joseph F. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMMOND, John S. **Decisões Inteligentes: somos movidos a decisões – como avaliar alternativas e tomar a melhor decisão.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HOLANDA, Giovanni M. de; MENEZES, Esther; MARTINS, Ricardo B.; LOURAL, Cláudio de A. Pluralidade e Pensamento Sistêmico em Projetos de Telecomunicações. **RAE- - Revista de Administração Eletrônica** - v. 4, n. 2, Art. 21, jul./dez. 2005.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, **Pesquisa Anual de Serviços.** Rio de Janeiro: v.7, 2005. Disponível em <<http://www.ibge.com.br/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2005>>

JORGE, MARIA MANUEL ARAÚJO. O impacto epistemológico das investigações sobre “complexidade” Porto Alegre: **Sociologias**, ano 8, nº 15, jan/jun 2006.

KUGELMEIER, Werner . Inteligência Internacional Mercadológica Curitiba: **Nota 10 Publicações**, 23 Out 2007. Disponível em <<http://www.nota10.com.br/artigo/arquivo/2007/outubro/23.html>> Acesso em 15 Nov 2007.

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia Industrial. Fundamentos teóricos e práticos no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

LACHTERMACHER, Gerson. **Pesquisa Operacional na Tomada de Decisões: modelagem em Excel.** Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.

LARANGEIRA, Sônia M. Guimarães. A Reestruturação das Telecomunicações e os Sindicatos. São Paulo: **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 18, n. 52, junho, 2003.

LIMA, Gilson. Sociologia na Complexidade. Porto Alegre: **Sociologias**, nº 15, jan/jun, 2006.

LIMA, Manolita C. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MALIK, Ana Maria; NEUHAUSER, Duncan. Comportamento Organizacional para Serviços de Saúde. Rio de Janeiro: **RAE- Revista de Administração Eletrônica**, vol 23 nº1, p. 67-72, jan/mar 1983.

MARIOTTO, Fábio L. Mobilizando Estratégias Emergentes São Paulo: **RAE- Revista de Administração Eletrônica** Vol 43 nº2 Abr/Mai/Jun, 2003

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6ª Rio de Janeiro: Atlas, 2006.

MITZBERG, Henry *et al.* **Safari de Estratégias**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro, Elsevier, 1998.

MONTORO FILHO, André F. **Manual de Economia**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MORIN, Edgar **Ciência com Consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELLOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. 3ªed. São Paulo: Tomson Learning, 2008.

MOTTA, Paulo R. M. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 15ª ed. Rio de Janeiro : Record, 1991

\_\_\_\_\_ **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro : Qualitymark Editora, 1997

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1989

NEVES, Maurício dos Santos. O Setor de Telecomunicações. Rio de Janeiro: **BNDES 50 anos – Histórias Setoriais**, 2002.

NEVES, Clarissa E.B.; NEVES, Fabrício M. O Que Há de Complexo no Mundo Complexo? Niklas Luhmann e a Teoria dos Sistemas Sociais. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, nº 15, jan-jun 2006.

NORMANN, Richard; RAMÍREZ, Rafael. From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. **Harvard Business Review**, jul-ago 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de Informações Gerenciais – Estratégias Táticas Operacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

OSBORNE, Charles S.; Systems of Sustainable Organizations: emergent strategies, interactive controls and semi-formal information. **Journal of Management Studies**, v. 35, 4, p.481-509, Jul. 1998.

PEREIRA CASTRO Jr, J. L. ; ROCHA, Simone Aparecida Simões ; OLIVEIRA, Márcia Carvalho de . Visões Cognitivas de Processo Decisório em Empresa de Telecomunicações. **Revista Adm. MADE**, Rio de Janeiro, v. Ano 3, n. Nº2, p. 10-20, 2003.

PIQUEIRA, José Roberto C.; SILVA, Ana A. B. Auto-Organização e Complexidade: o problema do desenvolvimento do ciclo vigília-sono. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 12, n. 33, p. 197-212, 1998

PIRES, José Cláudio Linhares; DORES, Adely Branquinho. Fusões e Aquisições no Setor de Telecomunicações: características e enfoque regulatório. **Textos para Discussão**. Rio de Janeiro: BNDES, n. 83, outubro, 2000.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PRIBERAM. **Língua Portuguesa Online.** Disponível em: <http://www.priberam.pt/dlpo/dlpo.aspx> acesso em 19/04/2008

QUADROS, Dante; TREVISAN, Rosi Mary. Comportamento Organizacional. **Gestão do Capital Humano** vl 5. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002.

RAUSP. **Teoria e Prática da Administração: artigos selecionados da revista de administração da USP.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

REBELO, Luiza M. B. e ERDMANN, Rolf H. Aprendizagem e Subjetividade no Processo de Formação de Estratégia. Curitiba: **1º Encontro de Estudo em Estratégia**, 2003.

ROBBINS, Stephen P.; DESCENZO, David A., **Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações.** 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

RODRIGUES, Paulo Henrique Mendonça ; PEREIRA CASTRO Jr, J. L. . Estudo de Caso da Decisão de Emprego de Empacotadores Idosos em Rede de Supermercados, em Face da Teoria Contemporânea da Firma. In: **Encontro Nacional da ANPAD**, 2004, Curitiba - Paraná. Encontro Nacional da ANPAD, 2004. v. 1. p. 10-20.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projeto de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** São Paulo: Atlas, 1999.

SARAIVA, Ernani V. e CARRIERI, Alexandre de P. A Construção de Estratégias Corporativas sob a Perspectiva Não Determinística **RAE-e Revista de Administração Eletrônica**, v. 6, n. 2, Jul-Dez, 2007.

SAYEG, Roberto N. Sonegação Tributária e Complexidade. **RAE-e Revista de Administração Eletrônica**, Volume 2, Número 1, jan-jun/2003.

SCHERMERHORN JR, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional.** Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, Cassandra Ribeiro de O. **Metodologia e Organização de Projetos de Pesquisa**. Fortaleza: Centro Federal de Formação Tecnológica do Ceará, 2004.

SIQUEIRA, Mirlene M. M. Medidas do Comportamento Organizacional. **Estudos de Psicologia**, 7- p.11-18, 2002.

SEIBERT, Kent W. Reflection-in-action: Tolls for Cultivating On-the-job Learning Conditions. **Organizational Dynamiques**, New York, vol. 27, nº 3, 1999.

SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas Organizações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Sobral, Filipe; PECL, Alketa. **Administração - teoria e prática no contexto brasileiro**. 1.ed. São Paulo : Pearson Prentice-Hall, 2008.

STAW, B. M. Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables. **Annual Review of Psychology**, 35, p. 627-666,1984.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa Qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TARRIDE, Mário. Complejidad y Sistemas Complejos: complexity and complex systems. **História, Ciências, Saúde – Manguinhos**, 11, mar-jun, 1995.

TELEBRASIL – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELECOMUNICAÇÕES. **O Setor de Telecomunicações no Brasil – uma visão estrutural**. Rio de Janeiro: Relatório Teleco, 2006.

URANI, André; COCCO, Giuseppe; GALVÃO, Alexander P.; **Empresários e Empregos nos Novos Territórios Produtivos: o caso da terceira Itália** 2ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

VASCONCELOS, Flávio C. A Institucionalização das Estratégias de Negócios São Paulo: **RAC- Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, Abr/Jun 2004.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VILLARDI, Beatriz Quiroz ; PEREIRA CASTRO Jr, J. L. . Emocionalidade limitada - uma dimensão da aprendizagem coletiva para desenvolver relações cooperativas e solidárias em arranjos produtivos locais: os casos de Ubá/MG e Nova Friburgo/RJ..

**Cadernos EBAPE.BR (FGV)**, v. V, p. 2, 2007

WAGNER III, John A.; HOLLEMBECK, John R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2000.

YÁÑEZ, Julián L. ¿A Dónde Va La Teoría De La Organización? Granada: Profesorado. **Revista de currículum y formación del profesorado**, n.10, v. 2, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo, Bookman, 2005

ZOUAIN, D. M.; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Pesquisa Qualitativa em Administração - teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.



## **APÊNDICE I**

Transcrições de Entrevistas Realizadas

## VISITA PILOTO

**Entrevistado: Gerente de Planejamento e Controle Financeiro**

**Realizada em: 04 de Fevereiro de 2009.**

**Fase do Projeto: Desenvolvimento dos Instrumentos Parciais.**

**Objetivo: Levantamento de Informações Gerais sobre a Empresa e seus Processos.**

Vou contar um pouquinho da Empresa, como a gente funciona aqui: fundada em 1967 como uma empresa na época do governo para prover serviços de, na verdade, a integração das telecomunicações, porque o modelo era um modelo estadual com uma empresa nacional que fazia a interligação de tudo. Em 1998 nós fomos privatizados e aí virou um modelo de livre competição. Nós fomos adquiridos na época por uma empresa americana de longa-distância basicamente e sempre fomos muito fortes na área de dados e tínhamos uma liderança forte em longa distância que ao longo dos anos a gente foi perdendo aos poucos por causa do modelo regulatório geral. Em 1994, a atual Controladora comprou a empresa e desde então a gente vem sobre este modelo, implantando um modelo de gestão próprio. Nós crescemos bastante, desde 1994 a gente vem crescendo, o grupo Controlador é um grupo bastante agressivo, de bastante investimento, durante a época do Controlador americano a gente viveu uma crise, a empresa passou por um momento de bastante crise, principalmente por causa da dívida, a gente estava com bastante endividado com uma perspectiva de geração de caixa decrescente e aí nós vivemos uma crise mas essa crise, o mais forte dela foi em 2003, 2002, mas em 2004 a atual controladora comprou a empresa já bastante saneada e implantou uma estratégia, toda uma filosofia de crescimento. Então, todos os planos que a gente vem fazendo desde 2004 são planos em que a gente almeja crescer mais do que dois dígitos a cada ano, então nós fizemos 2005, 2006, isso nos primeiros anos foi realmente apenas um plano que a gente não conseguiu alcançar as metas, mas em 2007 e em 2008 a gente cresceu mais do que 10%, mais do que dois dígitos e aí alcançamos as metas do plano.

Nós somos um grupo de empresas e esta aqui é a principal, mas a gente tem uma empresa de satélite que, uma empresa de prestação de *outsourcing*, de redes para bancos, é uma empresa grande também do grupo, faz parte do grupo, a gente tem uma empresa que tem um contrato grande com o Banco Central que também é nossa 100%, a gente tem um *Call Center* e agora recentemente a gente entrou em operação com uma empresa de prestação de serviços de TV por satélite. Os planos são bastante ambiciosos pra todas essas empresas e aí como é que a gente fica dividido, apesar de a gente ter essas empresas

todas e cada uma dessas empresas tem uma estrutura financeira, operacional e tal – “elas são independentes” (interpelação entrevistador) – elas são independentes, claro que a estrutura administrativa delas é minimizada, porque nós prestamos serviço para elas na parte de folha de pagamento, toda parte de suporte é prestada por nós, mas eles tem áreas de negócio, áreas de marketing, áreas de operação, segregados. E aí, a estrutura é a seguinte: a gente tem aqui, dentro da empresa mais ou menos cinco áreas de negócio, cinco áreas de venda, vamos dizer assim, uma que é 100%, a gente aqui segmenta os clientes em clientes massivos e clientes corporativos, então a gente tem uma área de vendas nacional, que atende ao segmento massivo, que é basicamente os nossos clientes de longa distância, enfim, a parte de voz, nesta área a gente esta crescendo demais, porque, não na longa distância, principalmente na área local, a gente tem dois produtos muito bons. As outras quatro estruturas de venda são estruturas corporativas, quatro diretorias regionais corporativas que tratam dos clientes corporativos em suas respectivas regiões no que a gente chama de leste-nordeste, que vai do Rio de Janeiro até Manaus, a gente tem uma no centro-oeste, que é a toda a parte de Mato Grosso, Goiânia, Acre, que pega toda essa região e mais todos os clientes governamentais, porque a sede fica em Brasília. A gente tem uma unidade regional só para o estado de São Paulo e tem uma unidade regional para os estados do Sul do Brasil.

Bom, então assim, a gente tem todas essas empresas independentes têm essas cinco áreas de venda e tem cinco ou seis diretorias de suporte que são: econômica financeira, suprimentos, operações, que é a parte de engenharia mesmo, tem a parte de TI, e todas essas diretorias dão suporte a todas essas empresas e unidades regionais. Aí, quando você pergunta em termos de estratégia, de onde vem a estratégia a gente acredita que vem um pouco do nosso acionista, a gente estar sempre sofrendo uma pressão muito forte de aumentar a rentabilidade, de crescer 10 % ao ano no mínimo, dois dígitos e aí ao longo do ano eu acho que não existe um processo estruturado de definição de uma estratégia, o que existe são oportunidades que são detectadas pelos executivos e que elas acabam virando uma estratégia de negócio, existe uma pressão muito forte em todo mundo, funcionários, para vender – “esses executivos são o que? Os executivos que você está chamando são o pessoal das regionais e dessas empresas aqui?” (interpelação do entrevistador) – são, todas as empresas tem presidentes, todas elas têm presidentes e a gente tem cinco diretores regionais de vendas que são também cinco lideranças na empresa.

E aí, em termos de expansão no Brasil, o que eu vejo assim, minha visão é que a gente está lançando novos negócios. As parcerias vão se consolidar e o que eu sinto é que a estratégia feita aqui não tem sido uma estratégia puramente brasileira. A controladora está desenvolvendo todo um trabalho estratégico para atuar em toda a América Latina, então, lá

na sede eles se separaram, não existe mais uma empresa só, existe uma empresa de operações e uma empresa internacional que é listada na bolsa, é listada na NYSE, e essa empresa internacional é dona das propriedades que a controladora tem na América Latina, em toda a AL, tem no Peru, Colômbia, Equador, Argentina, Chile, e nós assim, hoje representamos 95% da empresa internacional em termos de resultado, porque nos outros países além de as operações serem menores, elas são *startups*, então nós somos o grande referencial assim, de empresa, de modelo, mas ao mesmo tempo a responsabilidade nossa é muito grande porque o resultado da empresa internacional está ancorado no nosso resultado e a gente também tem uma responsabilidade grande no momento de restrição de crédito, a gente gerar resultado para financiar as outras operações do grupo, pagar dividendos mesmo, para que a empresa internacional possa fazer aportes de capital nas outras operações que em alguns casos são deficitárias porque são start-ups. Bom, então em termos de finanças corporativas é isso.

Aí falando um pouco da área de planejamento, a gente tem na empresa uma diretoria econômica financeira, embaixo dessa diretoria existe uma diretoria de planejamento e controle financeiro e embaixo da diretoria de planejamento e controle financeiro tem a minha área. Tem um diretor financeiro, tem o diretor de planejamento e tem a minha gerência de planejamento – “quantas outras gerências existem” (interpeção do entrevistador) – quatro, tem outras três, que é estudos econômicos, que é uma parte importante do nosso trabalho que é preços, toda a parte de preços, quando a gente vai fazer alguma concorrência especial, em que a gente precisa formar um preço diferenciado; tem uma parte de custos que faz uma série de relatórios de contabilidade e tem uma parte de capex porque o nosso investimento é muito alto e a gente tem essa gerência separada. E aí eu, tenho embaixo de mim uma equipe de cinco pessoas hoje, já foram doze, agora são cinco, e além disso, eu não fico só com essas cinco, a gente trabalha com uma estrutura matricial em que cada entidade, diretoria dentro da empresa ou empresa do grupo, ela tem o que a gente chama de líder de planejamento e controle, que é uma pessoa com perfil financeiro, que me dá todo o suporte pra fazer o orçamento, o acompanhamento e o controle lá nas áreas fim. Então na verdade, apesar de eu ter uma equipe de cinco pessoas, eu acabo controlando quase, mais de cinquenta pessoas, não controlando, porque elas não trabalham abaixo de mim, hierarquicamente subordinadas a mim, mas a gente dá as coordenadas, a gente dá os direcionamentos pro trabalho de mais ou menos uma cinquenta pessoas indiretamente na empresa toda.

O ciclo de planejamento começa mais ou menos em agosto, que é quando a gente fecha o primeiro semestre, a gente termina o resultado do primeiro semestre a gente começa o ciclo de planejamento, assim que a gente tem os resultados do primeiro semestre mais ou menos

consolidado a gente começa o planejamento e ele está fechando, na verdade eu entreguei o plano hoje, eu acabei de enviar o e-mail com o plano final e tal. Ele é um processo negociado, tem anos, teve anos que, a gente teve um modelo totalmente *top-down*, ou seja, a minha equipe definiu os desafios, quer dizer, fez lá, obviamente a gente olha o histórico, mas faz os desafios e propõe os desafios e aí as áreas são obrigadas a concordar com os desafios, receitas, custos tudo, e tem anos que não, tem anos que a gente faz um processo participativo em que as próprias áreas elas trazem pra mesa um desafio, aí a gente trabalha em buscar mais em determinados pontos, enfim, a gente vai negociando até que saia um plano mais compartilhado, em que os desafios são mais compartilhados. Esse modelo tem sido um modelo mais vitorioso, tanto que esse ano o nosso planejamento foi participativo, a gente fez umas quatro ou cinco rodadas de receitas, depois fizemos quatro ou cinco rodadas de custos e no final sempre tem um corte, e aí nós terminamos, a gente faz um planejamento de receita pra cada uma das unidades de venda, inclusive as empresas, as metas são definidas de maneira separada, as metas de vendas, a gente tem os custos e as despesas também associadas a cada unidade. E aí, depois que a gente faz tudo isso a gente vai lá e carrega esse orçamento dentro do SAP, que a gente usa o SAP como sistema integrador de informações financeiras, a gente carrega essas informações no SAP e a gente aqui trabalha, acho que nós somos a única empresa privada grande que usa o módulo FM do SAP, que é um módulo que ele limita, literalmente não permite que você faça nenhum gasto acima do orçamento que foi carregado lá, tem uma proibição, você tem lá um montante autorizado e o sistema literalmente na hora que você vai fazer o lançamento ele literalmente na hora que você vai fazer o lançamento ele não permite que você gaste além do que aquele valor que está lá. – “Mas tem como, teoricamente, você alterar?” (interpelação do entrevistador) – Tem, na nossa área ela tem, é a única área na empresa com perfil para poder aumentar o orçamento das diretorias, então existe um processo em que as pessoas fazem um pleito, a gente analisa o pleito, vê se a pessoa não pode retirar a verba de alguma outra linha, a gente sempre tenta primeiro ver se não tem outra linha, depois vê se você não pode trazer de um mês lá da frente, aí você traz pra frente e aí em última análise a gente vai lá e suplementa o orçamento da área com aquele valor, mas exige toda uma cadeia de alçadas, de valores, que isso aí em alguns casos isso chega até ao presidente para ele poder aprovar, depois a gente vai lá e implanta, a minha equipe que implanta isso no SAP.

Uma outra coisa importante que a gente tem é um programa de participação nos resultados que estabelece para todas as áreas sem exceção, todos os funcionários tem uma remuneração variável que pros funcionários normais é de até 2,2 salários normais e pros gerentes e pros diretores é de 3,3 para cima, os diretores mesmos são 4 salários, em que

you have a set, this program he predicts three notes, three indicators: the first indicator that corresponds to 60% of the total weight are the corporate goals, then there is another set of indicators that is 30% of the total note that is the performance of the specific area or of the specific company that the person works and then there is 10% that is an individual note based on the contract that you sign with your manager. So the corporate goals are: revenue, margin ebitda, quantity of clients that the company wants to grow, in short, there is a series of corporate indicators that, when achieved, guarantee you 60% of that remuneration, then in all areas, you have goals of budget compliance, if it is an area that has revenue obviously it is a revenue plan and a goal of profitability, if it is a support area, there is the budget of expenses that you have, all of them without exception have this objective, and in the individual you have there the things that you, your boss, understand that you need to contribute to the company to reach this result, – “esse último ele é de natureza mais subjetiva? É muito dependente da análise do chefe? Ele tem um guia, parâmetros que o RH passa para ele? (interpelação do autor) – not subjective, in reality it works as a pyramid scheme, there is one, the first person who registers their objectives there is the president, then the executives hang on the objectives of the president, then the managers hang on the objectives of their directors and the employees hang on the objectives of their managers and there is this set of objectives, and in some cases you can create when you have some link with a direct objective you can create an objective for your employee, but the judgment, your evaluation is subjective – “e dele, e do seu chefe imediato” (interpelação do entrevistador) – and of your immediate boss, there is a methodology of profile analysis, the first round that the company did was two years ago, the company did a round of this profile analysis that is a methodology that the HR department brought and I believe that this year the company will redo it, the company is a little behind but the company did it at the end of 2007 and should repeat it now in 2008, and we still haven't started, we are probably delaying, we should start, but the company should do it, – uma reavaliação? (interpelação do entrevistador) – a reevaluation by the same criteria, it is a questionnaire about the profile that it crosses the performance of the person in their contract of performance with a profile analysis that the manager does with various items: relationship, behavior, in short, a series of indicators very extensive, the research, but you do an evaluation of your employee every year. – Dentro de comportamento, existe alguma parametrização do que é comportamento? (interpelação do entrevistador) – (risos)... no, they ask like this, the questions are very specific like this, “is the person proactive?” there is that old “I agree completely” or “I disagree completely” there you stay in that “satisfaction” – ah, é quantificado assim? (interpelação do entrevistador) – and there is this

gera, mas essa escala ela gera uma nota – quer dizer então, há uma quantificação, não é, o sujeito chega lá e escreve a sua opinião (interpelação do entrevistador) – não, não, não, é quantificado, tudo quantificado, é uma tabela mesmo que você preenche, na intranet, aí você preenche e no final quando você preenche tudo sai uma nota para a pessoa e essa nota é – e quem decide essa parametrização é essa categoria de avaliação que vocês vão rever? (interpelação do entrevistador) – é, é.

O que mais assim que vocês gostariam de saber? – Eu queria saber o seguinte, existe alguma área dentro da empresa que ela fica assim avaliando os dados? Porque você falou assim, não, existe uma pressão forte dos acionistas, isso estabelece um determinado valor 10% de crescimento ao ano e todo mundo fica meio que atento nas suas áreas pra chegar nesses 10% de melhoria.(interpelação do entrevistador) – O plano parte com a composição desses crescimentos já chegando em 10%. – Tá, mas a identificação inicial fica a critério de uma percepção individual do executivo ou existe um setor que assessora ele dizendo olha, estão acontecendo coisas aqui, estão acontecendo coisas ali, etc. (interpelação do entrevistador) – Não, nossa, que pergunta difícil de te explicar, deixa eu tentar... – Eu estou te perguntando isso porque necessariamente as empresas normalmente elas não tem, tem dificuldade de ter um setor que fique avaliando os dados que a própria empresa tem, existe isso? (interpelação do entrevistador) – Existe, existe e eu acho que esse setor é bem a nossa diretoria, deixa eu te explicar por que. O que é que acontece? Isso tudo é planejamento, vamos colocar, vamos falar do acompanhamento, do controle. É, vamos dizer, todo mês, existe lá o realizado, existe o fechamento contábil normal que uma empresa tem no ciclo contábil em si terminado e isso é feito pela controladoria que é uma diretoria embaixo da diretoria econômica financeira, e aí essa controladoria faz toda uma série de análises, de explicações, mas o foco dela é um foco corporativo, é um foco de olhar apenas o desempenho global da companhia, claro que compara com o plano, enfim, tem todo um histórico, mas o foco é um foco corporativo. E aí, na nossa diretoria, na diretoria de planejamento é que se dá todas as análises gerenciais de desempenho que a gente precisa ter como empresa e que é feito um acompanhamento pra mostrar que está indo melhor, quem não está indo bem, então o que é que dentro dessa diretoria de planejamento é feito todo mês? A gente tem uma reunião de controle, em que a gente, mais ou menos no dia 15 de cada mês, a gente senta com todo o corpo diretivo da empresa e faz uma análise completa do desempenho. Então, começa-se obviamente pela parte corporativa – são mensais? (interpelação do entrevistador) – são mensais, começa-se claro pelo desempenho corporativo geral, como é que foi a receita total, como foram os serviços que mais se destacaram, os custos. Tem uma análise geral que é muito suportada pela própria contabilidade, mas depois que acaba essa análise geral, que para a gente é até bem rápida,

a gente tem toda uma análise gerencial do desempenho, então existe o que a gente chama aqui de modelo regional, que nada mais é uma demonstração de resultado por unidade geradora de resultado. A gente coloca lá, em cada coluninha é uma diretoria de vendas e no total dá a empresa toda. Então isso é feito não só para planos, a gente faz o plano assim, o plano já é todo feito para gerar esses valores planejados, e aí tem todo um controle de como essa coisa está evoluindo. Ao longo do ano cada reunião de resultados gera questionamentos e planos de ação, dependendo de como é que está o resultado, se o resultado está bom, está todo mundo feliz e tal, mas se o resultado não é tão bom, porque se uma área específica ou uma diretoria específica está mostrando alguma dificuldade em algum ponto, são tomadas ações, existe uma ata, fulano tem que tomar conta disso, beltrano tem que, e aí nessa reunião é definido um plano de ação que vai ser coordenado por um diretor ou por uma área específica, para poder ir diminuindo os problemas, entendeu? Assim, então, é feito um acompanhamento mensal de como cada diretoria – Mas é uma coisa reativa, tipo, se você está se afastando lá da sua curva de desempenho que você acha que é ótimo, então você reage em relação ao que você está se afastando, se eu estiver dando 15%, ah está ótimo, mas, por exemplo, pode ser que a empresa esteja pautada em uma estratégia que está dando 15% agora mas daqui a três anos vai começar a dar 5% (interpelação do entrevistador) - entendi, não, esse tipo de, quer dizer, a gente tenta – é uma coisa assim, você olhar um pouco mais – a longo prazo, não, é – o que você está me falando é uma coisa mais de acompanhamento, bem estruturado, do dia-a-dia, ter um controle aí fino do que está acontecendo, reuniões, detectam, tomam ações, e tal, isso está bem estruturado, bem claro, mas o que eu estou dizendo é o seguinte, como é que da maneira como você falou no início, parece assim, de repente os executivos eles tem idéias que são assim oriundas de uma percepção deles individual, entendeu? Então assim, oriundas de uma percepção deles individual. Somente, tem o individual também, deve termas existe algum setor estruturado dentro da empresa que esteja olhando pra coisa mais, que quie ele? (interpelação do entrevistador) – Não, não, existe uma, como eu falei, tem essa reunião – porque por exemplo, como é que por exemplo, o 10% é determinado? Por que não 15? Por que não 12? 13?11? – Ah, isso aí eu acho que é uma coisa muito personalista padronizada na cultura do controlador. Que é um número que agrada ao presidente da empresa internacional que nos controla, então assim, da mesma forma como eles tem, por exemplo, essa questão de crescer dois dígitos na receita, eles também cismaram que a gente tem que chegar a um determinado grau de ebitda, cismaram, não tem nenhuma evidência no nosso nível de operações, no nosso histórico dos últimos 20 anos que a gente vai algum dia alcançar aquela margem de ebitda que eles querem, mas eles querem, entendeu? É como se fosse uma cenoura, e assim, está muito claro para muitas



peças da empresa inclusive para mim, que nós nunca vamos conseguir alcançar aquela ebitda se a gente não mudar drasticamente a forma como a gente funciona. Se a gente não se reinventar em termos de processo, em termos de abordagem, em termos de tudo que você possa imaginar, se a gente não se reinventar, aquela meta de ebitda ela é impossível de ser alcançada no nosso negócio atual a não ser que a gente faça uma outra composição de negócio que tenha uma margem superior que puxe essa nossa margem para cima, mas o nosso negócio do jeito que a gente faz hoje. Mesmo a gente fazendo um trabalho de controle de custos e tal, os ganhos são muito incrementais, são muito pequenos, eles não vão fazer a gente sair de um patamar X para um patamar Z, essa possibilidade não existe, ela vai existir sempre no Excel, mas no dia-a-dia não. Então, assim, a gente nos últimos anos, o planejamento e todas as ações elas estão sendo, pelo menos para mim que estou muito próximo disso, vieram dois grandes direcionadores da controladora e aí, de onde surgiram esses dois grandes direcionadores eu não sei te dizer. Ninguém nunca escreveu “olha, Deus disse que a empresa tem que crescer” ou então “fizemos um modelo matemático”, uma coisa absolutamente com premissas. Não existe nenhum modelo científico e matemático que tenha cuspidido isso, o que a gente tem é uma insistência muito forte do acionista, de que a gente precisa crescer mais de dois dígitos porque a gente tem que alcançar uma margem ebitda lá tal que é 25% maior do que a margem que a gente tem hoje. – É 25% maior? (interpelação do entrevistador) – Não, não, não, não tem que ser 25% maior, eu te digo, a margem que a gente tem hoje, a nossa ebitda hoje é 25%, gira em torno de 25% de margem ebitda e ele quer que a gente chegue em 30%, porque 30? Não sei. Porque não 35? Não sei. Porque não 20? Não sei. Eu, até onde eu sei, eu desconheço de onde veio esse número cabalístico, não fui apresentada a nenhum modelo conceitual, nenhum desenvolvimento, a nenhum nada que me diga que é possível a empresa chegar em 30% de margem ebitda. E aí eu digo ok, se o acionista quer 30%, e é o que eu tenho feito internamente, o que a gente tem feito internamente, eu não, vários outros executivos, o corpo de executivos, a gente tem entendido que 30 é um objetivo, é uma meta, é um direcionador que a gente vai alcançar pelo conjunto de coisas. Uma coisa que a gente vai fazer é entrar em alguns segmentos de negócio que tenha uma margem superior ao nosso segmento atual, como é o caso dessa nova empresa que a gente vai lançar, cuja margem no começo é ruim, mas vai ter uma hora que a margem vai ser muito boa e no consolidado a gente vai conseguir chegar. Uma segunda maneira da gente alcançar isso é a gente diminuir drasticamente, manter sobre controle todos os custos. Uma terceira maneira é a gente pegar um ponto específico e fazer uma auditoria geral e colocar uma meta muito agressiva no plano para forçar um grupo de trabalho, um plano de ação para que aquele item específico seja todo revisto, seja todo estressado ao máximo – Mas aí você é capaz de vir a

ter problema de sustentar esse tipo de ação. Esse tipo de ação ele gera, eu acho que gera, um estresse nas equipes (interpelação do entrevistador) – Com certeza, ele gera uma economia pontual e depois se você não ficar de olho... mas esse é o jeito mexicano de trabalhar, é estresse o tempo todo – Sim mais aí, ou você vai, as equipes mudam? Você não sente que as equipes mudam? Provavelmente ou a equipe vai mudar, ou a cada meio período você vai ter uma equipe não batendo no topo, não batendo no teto, porque isso deve gerar você trabalhar por infinitos períodos longos, e aí eu não sei o que é longo, se são seis meses ou um ano, das condições mais a equipe de repente chegou ao seu máximo, e aí tem essa estratégia, ou você vai mudar a equipe pra ver se o problema é daquela equipe, ou então você vai bater no máximo (interpelação do entrevistador) – Não, a gente tem esse problema aqui e é verdade, eu posso até dar o meu testemunho, eu tinha 12 pessoas e agora eu tenho 5, pra fazer mais do que eu fazia antes, e aí você se questiona, durante um tempo você vai levando, vai levando, depois chega um tempo em que você questiona “Meu Deus, onde isso vai parar?” Não dá, não dá para eu ficar aqui até oito horas todo dia. Então assim, é um questionamento até pessoal meu. Mas é um modelo que está aplicado aqui, o modelo que a gente tem aqui é um modelo de estresse. – Para a empresa, eu tenho um, as empresas em geral, as organizações, elas tem esse modelo, porque para ela vai mudando as pessoas e a longo-prazo ela vai conseguindo lá os seus objetivos – ela se sustenta - uma das coisas que não tem a ver especificamente com o trabalho dele mas que eu acho que acontece, é que eu acho que isso gera exaustão e a empresa ela não consegue ver isso. A empresa é como se ela tivesse repetindo o mesmo truque, ela faz mais rápido, ela faz mais eficientemente, mas ela faz o mesmo truque. É como se fosse um mágico que faz sempre os mesmos truques, não aprende uma mágica nova. Então, aí o que é que acontece? Diante das dificuldades estruturais do mercado a empresa perde o passo. – Acredito que sim – Eu só estou pensando assim porque isso é... até agora mesmo, com esses eventos aí você vê exatamente isso, as pessoas fazendo repetir aquilo que elas fazem muito bem. Não é porque você corre bem que você vai continuar correndo bem ad infinito, tem algumas coisas que pressupõem, tem algumas coisas, você vai ter que mudar as pessoas, você vai ter que desenvolver técnicas novas e vai chegar um momento em que você só vai conseguir correr bem colocando aquelas pernas com carbono, com liga-leve que inventaram agora, aí sim você deu um salto, entendeu? E aí se você não aprendeu a olhar para o carbono, para materiais novos e que tem uma perna curva que ele vai colocar e o rendimento dele vai aumentar absurdamente, talvez não seja possível fazer com um corredor normal, é o negócio dos 10 segundos, lá da coisa dos 100 metros. Você não vai fazer o cara chegar fazer 7 segundos, não naturalmente, a não ser com anabolizantes. Talvez pra fazer os caras chegar a 7 segundos você tenha que fazer o cara usar um

aparelho novo. Entendeu? Porque o quê que acontece? Elas se prendem muito na questão do controle comum, empresas bem estruturadas, bem organizadas, a parte do controle, planejamento é muito bem feita e muito fino, você vê. Porém, por isso que eu estava te perguntando, se existia alguma coisa do pensamento estratégico? Pensar estrategicamente a empresa, e não o controle, não se a gente está se afastando ou não da curva onde a gente quer chegar. Mas pensar, será que a gente tem que chegar lá? Será que este é o ponto que a gente tem que chegar? – É, eu acho que esse tipo de, quer dizer eu gostaria, eu gosto de pensar que este tipo de raciocínio é o tipo de raciocínio que o nosso controlador tem lá nos grandes almoços de negócio que eles fazem, dos altos executivos do grupo – Mas não tem um setor assessorando como tal? – Não, não existe, não existe um grupo que tenha essa titulação, que tenha essa competência, que tenha esse objetivo claramente definido. – Ou seminários, ou... – Não, não tem seminário, na tem encontro, não tem melhores práticas, disseminação de melhores práticas não existe, não tem essa preocupação não, não tem não. – de aprendizagem – não, não tem – de aprender com as experiências, de troca – não, não tem. O que a gente vê é assim, mas aí eu não sei se é assim o contexto especificamente do controlador, no país de origem o acionista está passando por uma crise forte e aí uma das coisas que eles usaram como subterfúgio para melhorar o desempenho foi passar um monte de gente para a empresa internacional, então, para vocês terem uma idéia, a holding tem cerca de 100 engenheiros na área de engenharia, sem nenhuma rede para administrar. Então ele tem essas cem cabeças – isso é bem cultural – é, tem lá cem engenheiros, assim como tem lá, eu tenho uma equipe – é, como se fosse lá na Noruega, Suécia, esses caras não estariam tão tranquilos não – é uma loucura, aí eu tenho mais gente para me controlar do que gente pra fazer os controles daqui, e isso se repete em todas as áreas aqui da empresa, a gente tem muito mais gente para, enfim, lá no controlador, bolando maneiras diferentes – de controle? – é, de controle e de, eu sinto, não só controle, mas eu sinto assim, uma luz no fim do túnel que eles estão muito preocupados, muito focados em rentabilidade por tipo de serviço ou por plataforma de serviço. Por que, o que é que acontece? Eu explico. Como eles estão fazendo startups nos outros países, eles querem comparar as rentabilidades. Então se nos outros países eles estão lançando um outro produto de TV via satélite, por exemplo, eles querem usar o padrão de rentabilidade do Chile, não sei o que, tem que ser o mínimo para a gente. Então eles são muito criativos, eles usam uma criatividade muito grande para querer entender o nosso negócio de uma maneira matricial, entendeu? Qual é a margem de determinado produto ou serviço. Eles estão muito, esse ano principalmente, ano passado eles ainda estavam entendendo a nossa empresa, esse ano eles já entenderam a empresa, já deram uma evoluída boa e estão muito preocupados em margem, em rentabilidade por tipo, querendo

mesmo fatiar o nosso negócios para entender os drives de cada tipo de prestação de serviço. Mas até aí, o estágio em que nós estamos, é que a empresa tem uma dificuldade enorme de gerar essas informações. Por quê? Porque a gente não tem toda essa filosofia, de medir margem por tipo de acesso, a gente tem margem por produto. Então qual era a nossa filosofia antes? Bom, eu tenho um cliente aqui que eu quero atender, eu tenho um serviço que eu quero vender para ele, então eu tenho a margem desse serviço. Aí o que é que o acionista quer ver? O acionista quer ver agora, ele quer ver o seguinte, esse mesmo cliente que eu atendo, se eu atender ele via rádio, se eu atender ele via fibra, se eu atender ele via satélite, qual é a rentabilidade que eu tenho? E a gente, aqui na empresa, a gente não tem essas informações, porque as nossas informações de controle elas são muito financeiras – seria bem mais pautada em matemática do que em prática – não, não entendi – todo o discurso é gerado em cima de custos, de margem, de valores – é, mas qual é a nossa dificuldade? A nossa dificuldade é a seguinte, a gente tem o SAP implantado como filosofia, como sistema, como informação de negócio em toda a parte financeira, vamos dizer assim da coisa, mas a gente não consegue ter sistema integrado no mundo real. Então a gente não tem inventário de equipamentos, a gente não tem um inventário lógico, então, se você me perguntar assim, um cliente como o Banco X, quantos circuitos eles têm ativados? Eu não sei. Onde estão os circuitos? Eu não sei. São de fibra ótica? Qual é a capacidade? Como é que eu chego no Banco X? Essas informações de planta ao longo do tempo, até por restrições orçamentárias a gente não implantou, assim, por vários motivos, a planta da empresa é muito complexa, tem várias tecnologias, das mais variáveis possíveis, vários serviços em cima dessas tecnologias. Então seria um mega, ultra, sabe? Super sistema e mesmo assim correria o risco de que ele não atendesse todas as nossas necessidades. Então por essas dificuldades a gente acabou que a gente não tem nenhum, quer dizer, não é que a gente não tem nenhum, pra ser mais exato, na verdade a gente tem 22 sistemas administrando o processo de ativação do cliente, mas a gente não tem um processo de desativação, de recuperação, entendeu? A informação física de como a gente presta o serviço ela é muito ruim, ela é pouco confiável, então ela faz com que todas as nossas análises financeiras se perdem, quando eu falo assim, a margem desse produto é tanto, ok, mas se eu quisesse prestar por satélite? Não sei. Porque eu não sei quantos desses caras aqui usam satélite, entendeu? A gente não tem, a gente não consegue chegar na informação de como o cliente recebe o serviço, de como o cliente está conectado na rede. Falta ainda um elo de informação para a gente fazer uma análise melhor. Mas eles estão perturbando a gente e a gente está até o momento fazendo os shows de rateio, a gente está rateando tudo e tal, fazendo aquelas coisas bonitas, pegando o histórico, assumindo que o histórico vai ser o futuro, que vai continuar, que não é a verdade, mas a

gente – ainda mais com essa variabilidade de tecnologia, amanhã elas podem ser substituídas e isso vai fazer com que essa curva aí mude – exatamente, aí a gente tem atendido assim, mas a gente sabe que vai ter que evoluir. E já existe assim, várias, esse ano por exemplo, é um ano em que a gente tem previsto lá no orçamento uma implantação de um sistema forte para poder controlar a quantidade de acesso final do cliente. Já existe, enfim, já existem inúmeras iniciativas, mas vai ser mais uma que a gente vai ter que abraçar. – é mais talvez aí a gente vai ter que aí é que more, que resida essa diferença que se quer chegar –é, é, é, mas enfim, voltando a sua pergunta original, nós não temos uma área específica, o que a gente tem são esses dois direcionadores que vem de nosso acionista e a gente tem um número muito grande de pessoas lá na controladora pensando num modelo de negócios para nossa empresa e para as outras empresas do grupo. E pessoas, algumas normais, mais algumas pessoas muito inteligentes lá, já pessoas que realmente já pescaram coisas muito importantes do nosso negócio, quais são os serviços que tem margem positiva, quais são os serviços que tem margem mais ou menos, entendeu? Então, essas pessoas, são pessoas que assim, se destacam no comando estratégico na empresa controladora. Essas pessoas já têm um direcionamento, são pessoas muito inteligentes que já dão um certo direcionamento.

Nós temos que nos adaptar a cultura e a cultura do controlador é muito hierárquica, muito hierárquica, você não questiona o seu chefe, o chefe mandou a gente faz o que o chefe mandou, mesmo que isso signifique em algum momento, sei lá, contrariar uma ordem que ele deu anteriormente. Então assim, a cultura do controlador ela é muito hierárquica, ela é muito ditatorial em certo sentido, não tem um questionamento. E isso é muito engraçado porque eu vivi a empresa numa época em que a gente tinha muito mais, era um modelo de gestão em que a gente tinha muita discussão, discussão, muita avaliação, demorava-se muito a tomar decisão enquanto que a atual é a seguinte, a decisão sai em cinco segundos. Mas você não pode revê-la, assim, às vezes ela é feita com uma análise muito imparcial dos fatos e dados – e se ele começar a dar errado? – reverte imediatamente e toma outro rumo, entendeu? O importante é não ficar parado, eu tenho essa sensação de que aqui é, não fique parado, corre pra qualquer lugar, mas corre, entendeu? Essa é a minha sensação. – Então quer dizer, a maneira aí estaria na velocidade em que você consegue resolver a questão, mudar, tem que ser bem rápido. Errou muda, errou muda, errou muda – isso – o outro era pensa e tal – isso, aí nesse caso a gente até perdeu algumas oportunidades porque a gente pensou demais e aí o mercado exigiu alguma coisa mais rápida, assim, foi uma mudança cultural mesmo, saiu de um extremo para o outro, mas acho que isso pode ser mapeado com outras pessoas, de repente...

## **ENTREVISTA COM DIRETOR DE PLANEJAMENTO E CONTROLE**

**Entrevistado: Gerente de Planejamento e Controle Financeiro**

**Realizada em: 20 de Fevereiro de 2009.**

**Fase do Projeto: Apuração de Informações Específicas.**

**Objetivo: Levantamento de Informações Gerais sobre a o Processo de Concepção de Estratégias.**

Obs: esta entrevista foi concedida sem permissão para gravação, correspondendo as transcrições abaixo apenas aos principais apontamentos destacados durante a condução da mesma.

A formulação de estratégias, no mercado geral, é bem diferente do que se encontra nos livros. Esta formulação é varia de acordo com o segmento, com o estilo de liderança, com a figura do executivo. O que Jack Welch, da IBM, propondo olhar para frente, enfeitar a coisa, ele podia.

Na verdade não existe uma regra específica para o processo, formulação e medição das estratégias, ela vai variar de acordo com o segmento de mercado onde a empresa atua, com o ambiente onde está inserida, com o nível de competição empregado.

Se as decisões são centralizadas, a criação de comitês não funcionará.

Na empresa o processo de criação de estratégias é híbrido e não há nenhum processo muito formal, o que existem são orçamentos e planos.

No setor Telecom existem subsegmentos, por competição, agilidade e a avaliação é feita em grupo por subsegmento, onde são traçadas estratégias específicas para cada empresa específica.

Acontece da seguinte forma, nós temos um fórum, no final de cada ano, com os principais executivos para alinhamento das estratégias. Esse grupo traça as macroestratégias, que podem ser crescer a margem, tecnologia, qualidade. Para isso o executivo olha para frente, percebe as condições e tenta se antecipar.

Aos segmentos cabe priorizar as metas e a partir delas estabelecer suas estratégias, sendo estressados pela estratégia corporativa.

Por não ser monoserviço, a empresa tem muitas variáveis – são concessões e negócios abertos (mais complexos) – e por isso não pode traçar uma estratégia única.

O modelo americano valoriza o estilo com diversos grandes encontros para discutir estratégia e identificar novas idéias. Já o novo acionista possui um outro comportamento, não sendo chegado a grandes eventos.

Na companhia não há resultado contábil global, são resultados específicos para cada segmento de negócio, apresentando-os por enfoque físico, financeiro, qualidade, etc., que são verificados através de eventos de acompanhamento / reuniões (semanal / mensal / trimestral). Assim, é o perfil do negócio que determina a frequência dessas reuniões. Há serviços que já são prestados à anos e que por não sofrerem grandes alterações, não precisam de períodos tão curtos, porém há negócios, como os startups que podem requerer reuniões semanais com enormes check-lists.

Outra dica: “Regra pode não funcionar como no livro”

Não adianta assumir o setor estratégico de uma empresa qualquer e levar aquele livro de estratégia que já está amarelado de tanto carregá-lo debaixo do braço, para chegar lá abri-lo e tentar impor o que é dito. Necessário é analisar as condições, o que a empresa já faz, se já tem um pensamento de estratégia e trabalhar para adequar/melhorar de acordo com as necessidades.

Esta é uma empresa complexa no ponto de vista de negócios por oferecer diferentes serviços, para diferentes segmentos, as vezes formal , em partes não formal, as vezes de controle, em outras áreas mais liberal, existem diversas situações na mesma empresa. A Empresa presta serviços para clientes residências da classe AA, outros para clientes corporativos classe A, mas também presta outros serviços ao público das classe C, D, E...

Quando se percebe que uma estratégia não está dando certo, tenta-se identificar onde errou para ajustá-la. (e isso é feito pelo próprio setor estratégico ou pode ser realizado diretamente junto a ação pelo operacional ? – interpelação do entrevistador) na maioria é preciso ouvir o operacional, afinal, há de se assumir que ninguém no nível estratégico é suficientemente capaz e conhecedor. É comum ocorrer encontros onde se reúnem diversos representantes, até o chão de fábrica, por exemplo, um serviço que foi planejado, projetado e que acreditava-se que iria dar certo pode ser encaminhado para o setor de vendas via call center e vender 5/10 unidades. No momento do alinhamento o executivo pode chamar um indivíduo do call center, alguém do marketing do produto, outro do tático, outro do operacional, para discutir o assunto. Em alguns casos pode funcionar muito bem.

O alinhamento pode partir do executivo (que percebe o indicador e as vezes até mesmo altera sem ouvir) ou diretamente do operacional (esse é mais tímido). (a que se pode atribuir essa timidez? Interpelação do entrevistador) Uma timidez natural ou timidez pela diferença de hierarquia, que compromete a comunicação.

Conheço alguns casos de empresas onde há a criação de tantos níveis hierárquicos que a mensagem não consegue chegar do operacional até os níveis estratégicos, tamanha a distância dentro da estrutura. São tantas portas que ao longo do caminho uma porta fechada pode impedir a chegada da informação.

Porém aqui na empresa o nosso presidente incentiva bastante essa quebra da timidez, ele sempre se esforça pra deixar as pessoas à vontade, mesmo que as vezes as pessoas se sintam ameaçadas por serem chamadas para participar de reuniões com a cúpula.

Esse é o jeito do nosso controlador, um jeito que não é muito conhecido no mundo empresarial, mas agitado, proativo, pelo menos esse é o perfil do nosso acionista.

O que é necessário é desmistificar o padrão, não há receita de bolo. É preciso saber coisas do tipo: qual é a cultura? Em que mercado está? Como é a empresa? E há também a necessidade de uma estrutura de informações para o planejamento, um painel de controle, seja através de sistemas de informação ou planilhas elaboradas à mão, isso é importante para suportar a atividade.

Quando o negócio ainda era estatal a necessidade era atender as demandas do governo, a empresa tinha planejamento é claro, porém estratégia não havia.

O segredo é olhar para o futuro, se posicionar e defender-se.

Às vezes não dá para corrigir, então abandona-se e cria uma nova estratégia no meio do exercício, não se pode esperar a próxima reunião ou o próximo exercício, não há tempo para esperar o próximo exercício e você poderá nem estar no seu emprego. O resultado é muito cobrado, tem que ser rápido em respostas, estar sempre atento às variáveis.

O controle é ajustado à necessidade, através de relatórios, modelos gerenciais, que já eram elaborados desde a época de estatal.

Frisando, é impossível uma estratégia única. O que se pensou, programou, não acontecerá em totalidade, pois as variáveis se alteram ao longo. É assim como nesta imagem que me apresenta (figura 1-2 estratégias deliberadas e emergentes – MINTZBERG,2000), porém é preciso olhar para frente. Uma estratégia que deu certo pode não ser replicada e obter o mesmo êxito novamente.

Na empresa há uma etapa formal de alinhamento onde se traçam as metas que originam os planos para ao longo chegar às estratégias operacionais. Deve-se manter o foco constante e os nossos executivos fazem essa sintonia fina diariamente. Os planos sofrem interferência interna e externa (mais complexo, pois não depende de nós – variáveis).

## **ENTREVISTAS COM EQUIPE DE PLANEJAMENTO E CONTROLE**

**Entrevistado: Especialista de Planejamento e Controle I**

**Realizada em: 06 de Abril de 2009.**

**Fase do Projeto: Apuração de Informações Específicas.**



**Objetivo: Levantamento de Informações Gerais sobre a o Processo de Concepção de Estratégias.**

Em um primeiro momento a minha intenção seria entender o dia-a-dia, ou seja, como se desenvolve o trabalho de vocês, a função de vocês dentro do setor.

Eu trabalho com o planejamento de receitas e o nosso trabalho é o de controle do tráfego, da receita da empresa realizada, sempre acompanhando os indicadores da empresa, gerando relatório para os diretores e no caso, a Controladora demanda diversos tipos de relatórios pra gente e a gente está aqui para atender aos pedidos dela. Tem bastante coisa diferente, todo mês tem coisas diferente para gerar para eles, eu por exemplo, o meu tipo de trabalho também gera uns relatórios semanais de tráfego da empresa, do que cursou pelas centrais da empresa, para várias diretorias e que o presidente da empresa recebe esses relatórios para poder acompanhar como é que está saindo o uso do código da empresa nas ligações. No planejamento de receita a gente acompanha a receita contabilizada e a gente sempre compara com o que foi planejado pela minha área. É mais ou menos isso, resumindo nosso tipo de trabalho.

A mais ou menos quanto tempo você está na empresa?

Eu já estou a 14 anos na empresa, desde a época que o sistema era estatal.

Em comparando aquele momento com hoje, o que você vê de grande diferença, ou de diferença, a forma de operar interna e externamente, também no sentido de mercado?

O sistema era estatal, depois a empresa foi comprada por uma empresa americana e depois pelo atual controlador. Hoje em dia o trabalho é bem mais focado, eu considero bem melhor agora do que na época da empresa americana, a empresa americana ela não era muito focada no lucro, não tinha muito foco, você não enxergava um objetivo. E hoje a controladora é toda bem administrada e administra bem a nossa empresa, então considero agora muito melhor do que no passado. Mais estruturado.

Porém no sentido de variáveis que você tem que lidar continua semelhante?

Tem mais trabalho, mas o trabalho é mais reconhecido, com certeza.

Bom, como eu te disse que o intuito nosso é essa noção de estratégia como um todo e a noção de estratégia emergente, a gente tenta entender essa relação entre o que se planeja e o que se coloca em execução. Eu gostaria que você desse uma base sobre essa noção de que tudo o que é planejado é colocado em ação ou, de onde surgem essas demandas e essas normas e normatizações.

No planejamento da empresa, a nossa função, meu trabalho é planejar a receita que a empresa vai receber. A gente tem conseguido atingir as metas, não são metas assim absurdas. É claro que a gente faz um planejamento por produto e tem produtos que

realmente você percebe que a meta é inatingível, mas num todo é um planejamento feito para ser atingido.

O que se planeja no setor de planejamento serve aos outros setores clientes?

Na verdade esse planejamento é feito por diversas áreas da empresa e a gente agrega cada uma e percebe que o planejamento é bem feito, ele não é uma coisa absurda, com coisas inatingíveis.

E quanto a noção inversa, as decisões que são tomadas fora do setor de planejamento, servem, orientam, o setor de planejamento?

Isso é relativo, porque o planejamento sempre procura ajuda das outras áreas para que o planejamento seja um planejamento real, mas nem sempre a gente tem o auxílio da área regulatória e coisas que realmente a gente precisava, o suporte.

Mas no sentido mais operacional, essas necessidades, essas demandas, elas chegam até você?

Chegam sempre para a diretoria e a diretoria apresenta para os gerentes e para a gente, a gente fica sabendo das decisões lá de cima.

De cima para baixo elas vêm acontecendo? A comunicação seria do topo? A operação passa para o topo?

(risos) é do topo para a operação, é complicado, geralmente quando a gente tem alguma dificuldade a gente realmente fala, a gente apresenta para os gerentes e para os diretores, mas se isso vai realmente afetar alguma coisa que o presidente, se vai fazer alguma diferença para o presidente eu não sei. O canal de comunicação é mais do presidente para a gente, nosso para o presidente já é mais complicado.

Nesse sentido, existem sistemas de apoio para essas decisões? No setor de planejamento e mais abaixo, mais próximo da linha operacional. Se o que se faz lá em baixo tem algum suporte, tem algum apoio, tanto de quem está diretamente ligado hierarquicamente. Por exemplo, a gerência ligada à operação, se tem algum suporte, algum apoio, ao que se decide por essas áreas?

Tem um apoio sim, mais eu acho que poderia ser melhor.

Pensando na estratégia formal, nessa estratégia deliberada, essa forma mais estruturada de se propor a estratégia, isso tem um processo, um programa, um plano, um formalização para acontecer?

A gente aqui não tem muito processo não, geralmente os planejamentos todo ano são feitos de uma forma bem conhecida já, não tem muitas alterações. Não existe assim um processo que deve ser feito. Geralmente a gente usa a mesma forma de fazer planejamento.

Com que periodicidade?

O planejamento ele é feito anualmente, mas existem alterações no planejamento que acontecem diversas vezes. O presidente fala: “Quero que esse produto tenha uma receita maior”. Tem várias alterações durante o ano. O acionista inclusive vive dando feedback e pedindo alterações para o presidente e o presidente vem e fala com a nossa área. Então o planejamento vai ocorrendo em diversos meses, principalmente nos últimos quatro meses do ano e continua no início do outro ano, sofrendo algumas alterações.

Quais os níveis que participam dessa criação? Quem são os responsáveis pela criação das estratégias? Que níveis hierárquicos estão empregados?

Geralmente os diretores fazem tudo o que a gente tem que atingir, eles nos falam, mas é o presidente que decide qual a receita, influenciado pela diretriz que a controladora manda. Então é mais a controladora que diz quanto que ela quer que dê a receita e o presidente passa para os demais diretores.

Uma vez instituído o planejamento, como ele é repassado para as demais áreas?

Ele chega para a gente, a gente gera o planejamento e depois é comunicado a todas as áreas da empresa quanto que é a meta deles, para eles atingirem.

Isso acontece através de que canal? De que forma isso chega para eles?

Através do diretor, ele é o canal para enviar essas informações para todas as áreas.

Há algum documento ou meio específico?

Existem formatos de relatórios que são enviados para as áreas, bem padronizados.

Como se relaciona essa formulação e a implementação efetiva?

Na verdade o plano quando está pronto ele é comunicado para todas as áreas e começa um controle. Esse controle é feito pela nossa área que sempre gera relatórios comparando qual foi realizado no mês, comparando com o que foi planejado. E a diretoria quer entender quando não há um atingimento das metas, isso o presidente sempre cobra da gente e a gente tenta entender o porque em todas as áreas. As áreas são cobradas pelo resultado da receita, do cumprimento anual das metas.

Há alguma espécie de rigor nessa cobrança?

Sempre acontece, todo mês existem relatórios que são apresentados ao presidente que levam essas informações de atingimento ou não, o presidente cobra os diretores, os diretores cobram a gente para tentar descobrir o motivo. A gente tem que detalhar os motivos para o não cumprimento e porque que atingiu acima do que era esperado. A gente tem que saber, entender, tudo o que ocorre com os produtos da empresa.

Uma vez que essas determinações vêm do topo para os setores, há a possibilidade de se alterar/adaptar esses planos ao longo, por conta das pessoas situadas em níveis mais baixos?

Pode ser levado pelo diretor para o presidente caso exista alguma coisa que esteja impactando a realização, geralmente as áreas informam a gente: “Não vamos poder cumprir/atingir essa meta porque aconteceu alguma coisa extraordinária”. Elas podem levar isso para a gente e a gente, através do diretor é levado para as áreas mais altas, até o presidente.

Pelo modelo clássico de formulação de estratégia é possível primeiro se “antecipar, para depois alterar”. Vislumbrar alguma coisa à frente e depois caso necessário mudar. Considera isso possível?

É meio difícil, quer dizer, o planejamento quando ele é feito inicialmente você tem que tentar vislumbrar lá na frente para que o planejamento seja o mais real possível, mas acontece muita coisa durante cada mês e a gente pode ser forçado a alterar alguma coisa.

Tudo isso que está sendo implementado tem algum impacto, gera alguma interferência nas estratégias futuras, ou seja, o que nós já fizemos tem interferência no que se vai planejar?

Na verdade, por exemplo, a alteração de regras pela Anatel, tem muita coisa que pode impactar, as decisões da Anatel e então o planejamento acaba sendo muito impactado pelas decisões fora da empresa. Pode ocorrer de a gente ter que alterar realmente o planejamento por alguma decisão do governo ou alguma coisa assim.

Mas efetivamente restrita à empresa, o que a gente planejou para esse ano ou o que foi colocado em ação esse ano ele é levado em consideração?

Na verdade o realizado durante o ano ele pode impactar o planejamento pro futuro, por exemplo, se você não atingiu meta por algum motivo isso pode fazer com que no futuro você tenha um planejamento menor, isso realmente tem influência no futuro.

E esse fatores que levaram a esse não atingimento...

Tem que ser totalmente explicados para tentar entender o motivo, isso pode ter impactos no futuro. Inclusive a gente faz planejamento pro ano seguinte e tem planejamentos de longo prazo, que são geralmente de 10 anos. Esses planejamentos vão sempre sendo alterados determinadamente se essa realização no ano anterior for diferente do que foi planejado. Então tem os impactos.

E se isso não é alcançado? Previa-se uma meta X e não se chegou a ela, quem explica isso?

Na verdade as áreas elas são responsáveis pelos atingimentos de metas, nós simplesmente procuramos entender porque não atingiu e explicar para o presidente, mas os diretores são cobrados, os diretores executivos de cada área são cobrados pelo atingimento das metas.

Na resposta a esse não atingimento...

Nós somos os responsáveis por explicar, “não atingiu por esse motivo”, mas quem são cobrados são os diretores executivos dessas áreas

Aí o encontro desse motivo cabe a vocês?

Cabe a gente explicar, baseado no que eles nos falam, nós somos uma área que explica todo o não atingimento, tudo o que se passou, se conseguimos atingir acima, a gente tem o contato com todas as diretorias da empresa para encontrar motivos.

E se eu analisar essa estrutura, esse modelo de planejar, ele seria algo que é capaz ou que realmente faz engessar a forma de trabalhar ou tem alguma forma de flexibilidade?

Na verdade nós geralmente estamos presos ao que a controladora quer que dê no planejamento. Nós temos um planejamento baseado na realização dos anos anteriores, mas quem acaba decidindo quanto é que deve ser atingido é a própria controladora. O que a gente acha que vai ocorrer nem sempre é o que vai estar lá no planejado.

Em um sentido geral de vivência, nos seus 14 anos de empresa, é bem capaz de conseguir perceber algum tipo de formação de padrão no que tange a avaliação, a pensamento, a atitude, tem alguma forma de padronizar isso, ou seja, é equivalente, você vê as pessoas tem algum tipo de pensamento ou forma de avaliar ou de tomar atitude padronizada?

Sempre tem o padrão de planejamento, tudo dependente do que o presidente nos manda fazer, atingir, mas das três épocas que ocorreram, a estatal, a americana e a atual, sempre tiveram algumas diferenças.

E enquanto pessoas? Você vê que a forma de pensar é bem similar ou tem...

Eu acho que hoje as pessoas são mais focadas para atingir as metas, a lucratividade. Na época da administração americana eu achava que era um negócio assim mais largado, não tinha muita vontade. Na estatal era um negócio mais rígido. Hoje em dia a gente pode até dar mais opiniões do que no passado.

Existem indivíduos ou grupos que tentam alternativas de valor para a organização, que tentam gerar formas, até mesmo fora da linha de planejamento? Há um grupo que tenta potencializar alguma idéia em divergência ou tentando somar à estratégia?

Sempre tem, agora se vai ser aceito é outra questão. Mas acho que existe, nós mesmos empregados aqui podemos sugerir melhorias que são aceitas, mas é claro que são avaliadas primeiro para ver se realmente vale a pena. Mas a gente tem essa perspectiva de melhorar as coisas.

Quando você diz que tem quem dê essas opiniões, mas daí para frente esse muro estaria em que escala?

Esbarra sempre, a gerência lembra sempre os nossos pedidos e sugestões e o diretor é que avalia se vale à pena ou não.

No seu convívio há a observação de alguma barreira? Algo da estrutura ou da forma de agir? É pessoa ou estrutura que pode restringir?

Tem a questão dos procedimentos da controladora. Se a gente for sugerir alguma coisa que vai contra o jeito da Controladora de ser não vai ter mudança, porque a Controladora ela tem um padrão para todas as empresas que ela controla na América do Sul, então não dá pra fugir muito disso, não adianta você querer fazer um relatório totalmente diferente.

Mas quando surgem essas idéias vocês acham que são amparadas, que tem apoio?

Na verdade, a nossa gerente ela sempre, qualquer coisa, procura levar para Controladora, pergunta. Então existe uma consulta para a Controladora para ver se realmente embasado no nosso diretor avalia é sempre levado para a Controladora para ver se dá para fazer o que a gente sugeriu de diferente. Mas nem sempre ou quase nunca a gente consegue. Mas que é levado é.

E se a gente for pensar em contexto, em uma perspectiva contextual, quais os principais dilemas enfrentados pela organização? Como estrutura e até mesmo com o mercado, o ambiente ao redor.

Eu acho que a questão do país, desses impostos absurdos eles atrapalham a parte de telecomunicação. A concorrência, a questão de voz sobre IP tem atrapalhado o crescimento da parte de telefonia. Mas o resto a empresa tem procurado crescer com boas idéias, principalmente na parte da área local a Empresa tem ganhado bastante mercado. Eu vejo um futuro bom para a Empresa.

Focando o assunto das Estratégias Emergentes, utilizando a noção de Mintzberg para a questão de estratégias pretendidas, deliberadas, até as realizadas com o surgimento dessas estratégias emergentes. A idéia é entender esse conjunto de idéias que surgem, que emanam de outros setores que não a deliberação da estratégia. Aquilo que inicialmente é pretendido consegue ser realizado ou ocorrem essas tais alterações ou adaptações?

Alterações realmente existem, pela minha experiência, são raras as vezes que se consegue que o que foi sugerido ser realizado por causa das barreiras que existem pela Controladora e pelos processos.

E isso surge espontaneamente?

Geralmente a gente tem os motivos para sugerir alguma coisa, os problemas que ocorrem e a gente procura sugerir algumas melhorias ou inclusive alterações na forma de planejar, mas nem sempre consegue ser realizado.

E isso passa a ser formalizado?

Na verdade formalizado através de e-mails que a nossa gerente envia para a Controladora. Tem uma formalização.

E nessa identificação tem alguém responsável por identificar essas ações?

Não existe assim uma catalogação do que a gente pediu para alterar e se surge de repente alguma melhoria alguma coisa que a gente queira fazer mas não é anotado não.

De que forma essas ações, essas adaptações, essas alterações, elas distinguem-se do que é deliberado ou ela apenas proporciona uma evolução àquilo que foi formalizado?

Na verdade seria mais uma evolução, na questão dessas sugestões, geralmente a gente quer fazer melhorias, mas pode ser que a gente receba uma ordem para fazer alguma coisa diferente, pode acontecer também.

E há uma frequência, ocorre sempre essas adaptações?

Essa questão de relatórios tem sempre pedidos novos, até relatórios que a gente não consegue de alguma forma preencher por causa do negócio da Empresa que é um pouco diferente do que na controladora. Cada país tem uma forma diferente de ver as coisas, o Brasil é bem diferente do que ocorre lá nos outros países da América do Sul. Então tem coisa que eles nos solicitam para atender e que a gente não consegue atender.

No sentido de avaliação você disse que tem um certo rigor nessa cobrança para saber se o que foi planejado tem ocorrido. Agora nessa avaliação há alguma distinção entre o acompanhamento das metas estipuladas e essas metas novas, essas alterações?

Tem também, a gente sempre faz uma comparação. Qual foi o planejamento inicial e qual foi a realização em relação a esse novo planejamento? Aí a gente faz uma comparação. Inicialmente o planejamento estava mais correto do que esse novo planejamento que eles pediram para a gente fazer. Sempre tem uma avaliação sim.

Além da estratégia, o papel da gerencia, da hierarquia no sentido de fiscalização, incentivo, de impedimento, que papel a gerencia tem nesse processo de estratégia?

A gerencia passa para a gente as diretrizes que vem do diretor, sempre tem uma hierarquia até chegar a gente todas as estratégias da empresa, elas são passadas do presidente para os diretores e depois dos gerentes é que chega para a gente. A nossa gerente é a pessoa que nos passa todas essas informações. O planejamento é feito baseado nessas diretrizes que vieram de cima.

E nessa idéia de fiscalização, incentivo, isso ocorre?

Sempre tem, a gerente nos mantém informados de tudo o que está ocorrendo.

No sentido de incentivar?

Na verdade a gerente ela sempre quer melhorar as coisas, então ela está sempre procurando aprimorar as nossas metodologias. Sempre fazer as coisas de uma melhor forma

No sentido de barreiras, de impedimentos, você vê isso também na figura da gerência?

Na verdade ela nos informa sempre, tipo assim, alguma coisa que a gente sugere ela pode nos informar que isso daí não vai ser atendido, sempre tem esse feedback dela.

A gente pode estender essa noção de gerência não só para a sua gerente específica, a figura de gerente de planejamento, mas também no sentido de gerência, direção, você vê algum impedimento, algum incentivo, por parte deles para criar, para produzir?

Sempre existe uma procura de melhorar os processos.

É dado a vocês liberdade para isso?

Com certeza

Quão complexa é a estrutura Empresa hoje?

Muito complexa, porque existem produtos mais variáveis possíveis. Na verdade a Empresa trata de voz, de dados e satélites, então ela tem diversos produtos, então o planejamento é todo detalhado, existe realmente uma complexidade para fazer o controle.

Em se tratando de como as decisões são tomadas dentro da Empresa, você vê alguma particularidade?

Na verdade a tomada de decisão ela é toda dependente da Controladora. É tudo baseado naquilo que a Controladora quer, tem as metas, então a Empresa se baseia toda no que a Controladora quer que a gente faça. É complicado, você ter uma política aqui dentro da empresa que vai contra a política da Controladora, isso é uma barreira.

E em termos de comportamento, se a gente for analisar o comportamento na Empresa, de que forma você o definiria ou classificaria o comportamento organizacional?

A Empresa busca sempre aumentar a receita e a lucratividade e os procedimentos que ela tem adotado tem feito bastante sucesso, a Empresa acho que está no caminho certo para poder competir cada vez mais e melhor para ganhar a concorrência, eu vejo assim com um bom futuro.

E quanto ao comportamento das pessoas?

As pessoas querem melhorar, as pessoas estão focadas em melhorar os processos, mas a Controladora em matéria de reconhecimento ela ainda tem muito a melhorar, em matéria de promoções.

Em matéria de postura das pessoas?

Eu acredito que as pessoas estão focadas em fazer o melhor, agora reconhecimento eu não vejo assim tanto.

**Entrevistado: Especialista de Planejamento e Controle II**

**Realizada em: 06 de Abril de 2009.**

**Fase do Projeto: Apuração de Informações Específicas.**

**Objetivo: Levantamento de Informações Gerais sobre a o Processo de Concepção de Estratégias.**



Parte do meu reconhecimento, do contato que a gente tem aqui, no sentido de tentar entender a estrutura de formação de estratégia ocorre dentro da Empresa. Como você vê a criação de estratégia dentro da Empresa?

Bom, a estratégia, ela parte da presidência da empresa que vem direto do diretor executivo, e aí são traçados todos os planos de estratégia para o futuro, de acompanhamento do presente, são discutidos os pontos de estratégia de macro e micro cenários e isso chega até o nosso diretor da nossa área e ele repassa para gerente que se reúne conosco, para a gente traçar o plano que será de curto e longo prazo e acompanhamento desse plano.

A quanto tempo o Sr. esta na Empresa?

6 meses.

Então te perguntar sobre o que era o passado realmente a gente não tem como ter essa noção, mas e no sentido de presente? O que você se deparou na chegada aqui, no sentido de complexidade, o quão complexa é a Empresa, seu ambiente, o mercado.

Na verdade a nossa área é uma área complexa a gente lida com informações de toda a empresa, informações sigilosas, informações divulgadas a vários públicos, mas a complexidade é grande, porque a gente atende ao nosso acionista majoritário, que é o Controlador, e ele as vezes pede informações em cenários que eles estão acostumados lá no Controlador com outros países da America Latina, e que a gente não tem aqui essa abertura de informações e a gente precisa abrir, realmente é um negócio complexo, o próprio cenário que muda ao longo do percurso, muda o indicador, uma crise que chega a nossa porta a gente tem que refazer alguns critérios de acompanhamento até mesmo de planejamento, então assim, a complexidade é razoavelmente grande porque a gente lida com informações para acionista, pra presidência, para diretoria executiva, e essas informações tem que ser bem criticas e bem publicadas.

Em se tratando das decisões, ou seja, o que é decidido, o que é planejado no setor de estratégia, em termos do que se faz e como isso é utilizado, é de grande valia é de grande serventia essas informações para, vamos dizer assim, para os setores clientes do setor estratégico?

Sim, inclusive na virada de ano agora nos tivemos uma reunião com nosso diretor da área, e ele nos passou que durante o percurso de 2008, grandes, grandes decisões foram tomadas por nosso presidente com base nas informações que a gente publicou que a gente forneceu. Então, assim é bem utilizadas as informações que a gente trabalha, o Controlador ta sempre nos pedindo informações, que com certeza eles utilizam lá para tomadas de decisão.

No sentido da estratégia pra baixo, para a operação, isso também ocorre?

Também, principalmente, porque com base na estratégia eles vão verificar se esta sendo operacionalizado de acordo com o que foi apontado como estratégia de negócio.

E no sentido contrário, o que se decide o que se faz nos demais setores, ou seja, na parte operacional, nos planos, na constituição, na implementação dessas decisões, emanadas do setor estratégico. Essas decisões servem ao setor estratégico em algum momento, de alguma forma? Ou seja, o que se faz da estratégia pra baixo, mais perto da operação serve para alguma tomada de decisão, para alguma avaliação no setor estratégico?

Sim, sim. Serve porque, é o que eu acabei de falei anteriormente a gente nas informações operacionais que a gente gera é que leva para diretoria, para a presidência, para tomar a decisão, de mudança de estratégia, ou manter a estratégia, ou mudança de cenário.

Isso ocorre em forma de indicadores ou em forma de comunicação, tem um canal de comunicação entre a estratégia diretamente ligada a cada uma das funções a cada um dos produtos da empresa, ou seja, a esse caminho, a essa via de comunicação direta, ou seja, o cara lá conversa com vocês sobre o que vem ocorrendo o que precisa ser adaptado, o que precisa mudar, ou isso é mais sinalizado através de índices?

Na verdade, a gente tem mensalmente a gente tem uma reunião de relatório de resultados que a agente fornece pra presidência, todo mês tem uma reunião de staff, toda semana inclusive tem uma reunião de staff onde todos os indicadores são apontados e apresentados, indicadores de produção e de melhoria, enfim. E ali são tomadas as decisões, a gente tem o acompanhamento, uma comunicação muito forte em relação aos indicadores, a base mesmo são os indicadores de acompanhamento.

Quanto a formalização, ou seja, a criação de estratégias, também não só limitado ao trabalho de vocês mas, ou seja, ao setor como um todo ou da Empresa como um todo existe alguma seqüência formal de atividade?

Existe, e inclusive cada função tem suas atividades agregadas.

Então existe passos, seqüência, etapas?

A grande maioria, como a gera informações a grande maioria não é rotina, o presidente pede um relatório para tomar uma decisão, a gente tem que gera aquele relatório para rotina, a reunião dele de resultados dele vai acontecer, temos que ver um novo cenário, a gente muda um pouco a rotina daquele relatório mensal para atender a necessidade atual.

Nesse processo de criação de estratégia, que níveis são envolvidos, em termo de hierarquia?

Tem a criação da estratégia, ela parte do presidente, ela vai ao diretor executivo, tem o diretor da área, chega a nossa gerente que se reúne conosco pra passar o que foi decidido em termos de estratégia para a gente operacionalizar.

Esse caminho é sempre nesse sentido vertical?

Sim, sempre nesse sentido vertical.

Essa comunicação caminha de algum tipo de documento específico?

Troca de e-mails e reuniões que a gente faz periodicamente.

A periodicidade com que isso ocorre?

Anual.

Como isso se relaciona, a formulação e a implementação, como se dá esse equilíbrio?

Uma vez formalizada e colocada as estratégias, a gente vai ter um prazo, geralmente a Controladora Internacional no dá um prazo para implementar um plano de estratégias e dentro deste prazo a gente vai trabalhando e negociando com eles caso haja algum atraso em função de discussão de estratégia. Então é sempre a diretoria com a Controladora Internacional.

Há um certo rigor no sentido dessa noção de formalizar e implementar, de formalizar tudo o que foi implementado?

Sim, a gente acompanha, inclusive eles depois pedem um acompanhamento do que foi solicitado e o que foi implementado, a gente dá esse suporte para eles.

São possíveis adaptações e alterações nesses planos?

Sim, mas sempre vindo de cima para baixo, em uma determinada estratégia se não for possível de acordo com o indicador que eles estão querendo, a gente não tem detalhes da informação que eles estão querendo, aquele índice de estratégia a gente retorna e negocia um novo indicador ou uma nova estratégia de atuação.

Essa alteração não poderia ser feita pela base, pela operação?

A gente propõe e isso é levado até o acionista majoritário, passando pelos canais de comunicação.

No sentido de tomar decisão, isso caberia a operação?

Não, de maneira alguma, a gente propõe, a gente encontra dificuldade e a gente propõe a nossa gerência e a gerência leva aos canais superiores.

A linha clássica de estratégia, diz que é possível se antecipar as mudanças/acontecimentos e depois se necessário alterar. Você considera isso possível?

Sim, na verdade a gente trabalha sempre com essa premissa de estar se adequando ao cenário atual, ou seja, a crise passou, podemos mudar a forma de atuação em cima daquela estratégia que foi colocada ou podemos mudar aquela estratégia e propor no caso uma alteração se possível.

Isso que é implementado, o que realmente é colocado em ação tem impacto sobre o que se propõe/planeja para o futuro? Na hora de planejar o novo período o que foi colocado em prática é levado em consideração?

O futuro ele é sempre planejado com base no passado, um passado presente, com certeza no próximo período a gente leva em consideração o que passou para fazer um futuro melhor ou mais conservador. O que foi implementado serve como base para planejar o futuro.

Daquilo que vocês formalizam tudo é implementado?

Eu não tenho essa informação pois eu estou a muito pouco tempo aqui, então a nível Empresa eu não tenho um histórico para te passar, mas eu acredito que sim pois eu já ouvi comentários de que você consegue.

Você tem alguma consideração sobre a possibilidade dessa prática engessar muito a prática, a operação?

As vezes, depende da estratégia a ser colocada, porque as vezes se você coloca uma contingência em termos orçamentário e as áreas quando elas estão fazendo o seu plano de curto prazo elas, são colocados desafios, são colocadas metas para elas cumprirem e então elas se adéquam àquela estratégia de desafio. Se no meio do caminho entrou uma crise, temos que fazer um contingenciamento de orçamento e vamos reduzir a possibilidade de gastar em 90%. Isso é um complicador para que aquela estratégia, aquela meta que foi colocada anteriormente seja cumprida. Então meio que dá uma engessada ou as vezes a gente vai ter que furar um pouco a estratégia que está sendo colocada para que a empresa não pare, não gere multas, não gere insatisfação de fornecedores e do cliente.

Em se tratando de variáveis, que variáveis permeiam essa estratégia? Em que ótica ela é estruturada?

Geralmente as estratégias são baseadas na qualidade do serviço prestado com um custo menor, então associando um orçamento bem enxuto com uma qualidade de serviço boa.

No sentido amplo, percebe alguma formação de padrão de pensamento, de padrão de avaliação aflorar em outros setores?

Sim, a Empresa cultiva muito a satisfação entre áreas, se a nossa área está satisfeita com a área de suprimentos e vice-versa, com a própria presidência, com o RH. Então nos temos essa política de satisfação interna entre áreas.

E padrões de atitude?

Também eu não tenho muito histórico para colocar mas eu acredito que o RH, eu já vi alguns e-mails do RH colocando satisfação com relação a algumas coisa em relação às áreas, então eles se preocupam com essa questão.

E nesse pouco tempo de Empresa, dá para perceber algum grupo, algum individuo que tenta buscar alternativas de valor para a Empresa? Propor mudanças?

Inclusive a gente tem um projeto aqui na Empresa que é o Green Belt, Yellow Belt, Black Belt, que eles incentivam as pessoas de diversas áreas a proporem mudanças significativas que venham a trazer economia para a empresa, existe essa política na empresa sim.

Isso segue algum caminho? É indicado a quem?

Geralmente é indicado, uma área tem um projeto, vamos buscar uma melhoria em tal segmento, então ela indica alguém para fazer como se fosse um curso de Green Belt, de Yellow Belt para se atingir aquele projeto que ele objetiva. Ele vai como um projeto na verdade.

Que resultado você consegue observar nesse processo de geração de apoio?

Eu já vi várias notícias de grandes economias para a empresa em função desse apoio, desse incentivo para que a pessoa procure até mesmo atuar como um divulgador da imagem da Empresa.

Há algum fator que considera preponderante para o surgimento desta atitude?

A satisfação, o funcionário quando está envolvido na empresa ele se sente bem, ele se sente envolvido na organização.

Em um sentido mais amplo, em um aspecto mais genérico, em uma perspectiva contextual, o que pode ser considerado dilema enfrentado pela Empresa interna e externamente, de contexto, de mercado?

O grande dilema hoje no nosso segmento é a grande concorrência e ter que trabalhar fazendo o melhor com pouco. Não só da Empresa, mas de muitas empresas que tem que fazer o melhor, mas com poucos recursos.

É comum comparar o resultado dessa implementações com aquilo que estava planejado?

Sim, com certeza. A gente faz isso periodicamente, mensalmente a gente tem esse acompanhamento, é uma comparação realmente de controle para saber o que foi implementado em termos de estratégia de negócios, em estratégias de orçamento com o que está realmente sendo realizado, que está sendo operacionalizado.

Mintzberg apresenta a questão do que se pretende, do que se delibera, o que se formaliza, porém ao longo há o surgimento de algumas estratégias, algumas alterações, algumas adaptações que caminham para um realizado as vezes até mesmo diferente daquilo que era deliberado. Há essa possibilidade, alguma forma de adaptação na implementação? O que representa essa figura tem alguma vivência real na Empresa?

Em alguns pontos sim em alguns outros não, tem determinados segmentos da empresa que você não consegue cumprir aquilo que foi implementado como estratégia, ou seja, a prática operacional é um pouco diferente, mas no modo como um todo, generalizando consegue sim. Uma mudança no caminho é possível sim e acontece, mas em uma forma geral a gente consegue cumprir com o que foi implementado.

Você me indicaria uma freqüência com que essas alterações ocorrem?

Não é comum, varia com aquilo que acontece no cenário, se chega uma crise forte, uma crise financeira, ela tem que se adequar a estratégia que foi colocada lá no início do

planejamento, ela vai ter que ser revista, contingenciada, refeita para que a empresa não sofra danos em meio à crise.

Em se tratando especificamente de estratégia emergente, o que surge, o que se adapta ao longo do período, isso é reconhecido, isso tem alguma voz ou vez?

Uma vez que se chega a essa conclusão de que se tem que fazer uma emergência em termos de estratégia, vem pelos canais de comunicação e são reconhecidos sim, com certeza.

Existe algum sistema formal, alguma pessoa responsável para medir, para identificar esse surgimento?

Não, geralmente a nossa área ela serve de suporte para os acionistas e presidência e de acordo com os indicadores que a gente está apresentando todos os meses ou trimestralmente ou semestralmente isso é detectado e tomado decisão na escala superior.

Detectado você fala no sentido de índice?

A gente não tem outro apontamento mais eficaz a não ser os índices de operacionalização da empresa.

No sentido de práticas? De evidenciar uma nova prática, uma nova forma de agir?

Existem as áreas estratégicas da empresa focada nesses assuntos, então a gente tem a área de projetos estratégicos, eles trabalham vendo os cenários atuais, acompanhando os cenários, os mercados, a área de marketing, as áreas de suporte, comercial, eles trabalham muito nessa visão de mudança de cenário, mercado e também são grandes fornecedores para a tomada de decisão da alta cúpula.

Em se tratando dessas adaptações, dessas alterações, quando elas surgem elas surgem no sentido de melhoria, de adaptação ou no sentido de agir de forma diferente?

Quando ela vem no meio do percurso é para adaptação, quando é no início do projeto, no início do plano de ação, ela é para melhoria, ver o que você fez no período anterior e melhorar para o próximo período. No percurso do período ele é sempre para adaptação, porque sempre que você promove você melhora o crescimento da empresa. Você melhora os custos, você melhora o controle.

Não seria comum a sinalização de que aquilo que foi planejado não vai dar certo, precisa seguir outro parâmetro, o caminho não é esse? Abandona isso porque o que a gente precisa é algo totalmente diferente.

No processo de discussão de estratégias, de planejamento, verifica, de acordo com o passado que a gente teve, essa meta que está sendo proposta a gente não vai atingir nunca. Então vamos tentar chegar o mais próximo possível.

Agora no meio do caminho a gente reconhecer que não?

Ai a gente tem que fazer cumprir, a orientação é essa, vamos fazer cumprir aquilo que foi implementado em termos estratégicos, se é redução, as áreas fazem as suas reduções, suas negociações com os fornecedores, com os serviços, para tentar cumprir o que foi proposto.

E essas estratégias espontâneas tem algum tipo de formalização para serem avaliadas ou fica mais a cargo informal?

Não, sempre formalizada. A gente tem a questão da SABOX que a auditoria vai sempre na formalização, “porque vocês fizeram essa modificação? Porque vocês implementaram essa melhoria? Porque vocês deixaram de fazer aquilo?” então ela vai sempre na formalização, a gente trabalha sempre pautado na documentação formal.

Ao final, ao avaliar esse resultado, é uma avaliação mais global ou há essa distinção ao que era planejado, o que foi idealizado e o que se alterou, o que surgiu e o que esse surgimento causou de diferente entre o planejado e o implementado?

A gente verifica, o acompanhamento ele te dá como um todo, ora, planejei tanto e cumpri tanto, mas eu não cumpri e porque que eu não cumpri, a gente vai buscar informações em nossos arquivos, nas documentações, nas formalizações, porque ele não foi cumprido. Porque quando a gente está fazendo o acompanhamento a gente sempre busca os comentários, as variações, porque variou para cima, variou para baixo, o plano esta maior, o plano esta menor, realizou mais do que o plano ou não, a gente vai sempre trabalhando nessa documentação de variações para explicar o porque das variações.

Olhando para a atividade, para o relacionamento no sentido de gerência, não especificamente na figura da gerente mas no sentido da gerência superior, no sentido de fiscalização, incentivo, impedimento, como conseguiria visualizar essas figuras atuando sobre o trabalho de vocês?

De uma forma muito efetiva e de forma amigável, porque a gente tem um ambiente muito amigável aqui na nossa área, a gerência imediata é excelente, a gente tem uma interação muito grande, muito boa e em termos de diretoria também, a gente tem muito acesso ao nosso diretor, a gente leva as informações direto as vezes quando ele pede, ele nos dá as informações de reporte. Então a interação com a gerência é boa.

No sentido de liberdade de decisão para vocês e até no sentido da Empresa como um todo, como é colocada esta situação?

Também, a gente quando percebe alguma coisa, quando nos é pedido alguma coisa que não é possível a gente retorna com as nossas decisões e são acatadas ou não, sugeridas algumas formas de informações, mas a gente tem essa deliberação para a tomada de decisão razoavelmente boa na nossa gerencia.

Nós falamos sobre a complexidade da Empresa, como a sua estratégia se desenvolve, como a tomada de decisão é feita no sentido de quão vertical é essa possibilidade de se decidir, de que eu preciso realmente levar acima...

Ela vai pelo escalão, a cada caixa no organograma você vai, se eu não tenho poder de decisão eu levo a minha gerente, se ela não tem o poder de decisão ela leva ao meu diretor e vai subindo até chegar ao presidente, sempre documentando. As vezes tem coisas simples que eu posso tomar decisão e tocar a minha vida adiante, as vezes eu tenho que parar, levar para a minha gerente, discutir, chegar a alguma conclusão e se ela tiver autonomia para a decisão ela toma, senão ela leva para os diretores e daí por diante.

E na visão mais geral de comportamento organizacional, há alguma instituição de padrão de postura?

É bem padronizado, a gente não tem nada divergente, destoante do normal.

Tem uma linha de raciocínio e pensamento ou é comum ver grupos que tentam trabalhar de forma diferenciada, tentando agregar mudanças, fazer diferente do que o padrão mostra?

Nesse sentido sim, inclusive é incentivado para que a gente faça isso, nesse sentido a gente está sempre buscando a melhoria da informação, a melhoria do processo de extração da informação, automatização do processo, enfim, isso aí com certeza e nos é dado autonomia para isso.

**Entrevistado: Consultor de Planejamento e Controle**

**Realizada em: 06 de Abril de 2009.**

**Fase do Projeto: Apuração de Informações Específicas.**

**Objetivo: Levantamento de Informações Gerais sobre a o Processo de Concepção de Estratégias.**

Em primeiro lugar eu gostaria de tentar compreender na sua visão essa noção da empresa, a quanto tempo você está na empresa?

Há bastante tempo, 29 anos. Desde o tempo da estatal. Passando pelas mutações da Empresa.

Que diferença tem na Empresa de hoje para a Empresa da CONTROLADORA AMERICANA, da Empresa da estatal?

De hoje em relação a CONTROLADORA AMERICANA, o perfil do gestor, do dono do capital você nota claramente que isso é um reflexo na organização. Então a cadeira mais alta ela dá o tom em "n" aspectos, na estrutura organizacional, tem assim sua influência, na madeira



de lidar, na exigência, no foco, na questão da hierarquia, isso nós sentimos a diferença do gestor anterior, a Controladora americana, os americanos.

Para a estatal era realmente um outro ambiente, na estatal você não tinha concorrente, lógico esse era um vetor fundamental que dá o tom de como o conselho de administração que representa o capital exerce o seu interesse e administra tudo. Na época da estatal não tinha concorrência, as teles que a Empresa fazia a ligação entre o Brasil e o exterior a Empresa não tinha concorrente, era um ambiente assim muito estável, mas tinha o fator político mesmo, no sentido estrito da palavra, e que influenciava, depende do ministro, de quem é o ministro, da indicação de quem seriam os secretários. Por isso eu acho que eram pontos relevantes no comportamento da organização nessas três fases. Foi estatal por muito tempo, passando pela gestão dos americanos e passando agora para a gestão dos mexicanos.

Nessa fases, nessas mudanças, o que me diz no sentido de complexidade?

A estatal tinha lá dentro do seu ambiente também as suas complexidades, você tinha que atender uma série de requisitos que é a coisa do estado que exigia uma coisa padronizada. A LDO, por exemplo, você tinha que seguir aquela traquitana toda, tinha uns ritos, ela tinha uma certa estabilidade e tinha um tom de complexidade também. Por outro lado, a direção da Empresa, nós vivemos a fase em que tivemos pessoas muito bem preparadas, trabalhando em um ambiente estatal, eram pessoas que se colocavam como sendo o papel da estatal, tinha uma coisa social, por exemplo, nós tivemos aqui um vice-presidente que ele era professor de filosofia, era um profundo conhecedor de filosofia, formado no ITA, um cara de mercados de capitais também, já tinha sido superintendente da Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, com uma visão muito grande, mas valorizava muito ou adequadamente a questão da educação. Então, nós tivemos um período aqui onde a estatal fez um trabalho no seu corpo gerencial elevando o seu nível cultural do pessoal que lidava com a gestão das pessoas, dos processos, então foi um período muito rico. Aí você tinha uma certa estabilidade, aí tem certas restrições. Tinha uma autonomia política quem estava listado ao poder, tinha um grau de liberdade também, foram feitos trabalhos bastante interessantes aqui. Foi feito ciranda, a participação dos familiares também naquele projeto que era um embrião de uma rede de computadores e, a tecnologia estava defasada em relação ao que é hoje, mas foi uma coisa bastante interessante. Esse programa cultural foi um deles, eu tive condição de participar pois eu era chefe de seção/divisão e fui escolhido para participar de uma das turmas muito interessantes porque você ficava 9 semanas em ciclos, 3 ciclos de 3 semanas em regime de internato em um colégio, foi no colégio XXXX no alto da boa vista, então você dormia lá, você chegava lá na segunda-feira ao meio-dia, eles davam uma folguinha para você também conviver com a família, e saía de lá no sábado ao meio-dia.

Dormia lá, o corpo gerencial todinho junto tendo um contato com uma grade, um programa de educação cultural sensacional. Você estudava semiologia, lógica, matemática, antropologia, muito interessante.

Hoje, não dá nem pra pensar que a empresa vai fazer um programa desse, o recurso tem que estar pronto. Isso é uma diferença, é o contexto, a condição que era uma estatal, o pessoal tinha uma visão interessante de fazer também o uso da organização, os recursos que eram transitados na organização para colocar mais cultura. Então por exemplo tivemos alguns exemplos muito positivos na coisa da estatal que eu acho legal, depois você vai para o interesse do capital mesmo e aí a complexidade muda e você vai buscar o recurso pronto, a concorrência em todos os níveis, seja pelo outro agente que está na indústria, seja internamente também, exigência do grau de especialização. Foi uma experiência muito interessante que eu recordo assim de ter trabalhado na empresa que foram iniciativas muito interessantes em termos de estratégia na coisa de “o que é que o papel da estatal pode fazer em termos de aumentar o nível de informação e de formação das pessoas, nós tivemos um programa de bolsistas, por exemplo, que eu nem sei como era a legislação na época, mas eram pessoas formadas que faziam uma prova e aí a garotada entrava já formada, não é de estagiário, então o pessoal vinha, chegava aqui e eles ficavam de quatro a seis meses estudando em áreas específicas, dentro de telecomunicações, dentro de engenharia elétrica, dentro de economia e por aí vai, e depois eles iam se envolvendo com o trabalho também como se fosse um estágio, eram bolsistas, tinham uma remuneração e tudo, mas não eram empregados, porque a estatal tinha um quadro muito severo de quem era o efetivo da empresa e quando as vagas surgiam, montavam essas turmas, depois alguns eram aproveitados. Eu lembro até que uma vez eu estava em uma reunião em que fomos levar um trabalho que justamente era do orçamento, eu estava trabalhando com o orçamento na época, eu e uma gerente fomos levar. Tinha a restrição de vagas, nós sabíamos que lá na frente a oito meses a estatal ia receber “x” vagas e as turmas de bolsistas eram muitos bolsistas para poucas vagas, aí a alternativa que o meu gerente levou era cortar a metade a seleção de bolsistas, aí o vice-presidente falou “negativo, vamos manter, isso nós podemos fazer”, mas nós não vamos aproveitar, “não tem problema, a sociedade vai se beneficiar com isso, desse período” que a garotada ia ficar aqui dentro, na estatal você pode pensar assim, em um ambiente privado não tem esse intuito, não tem esse lado social.

Ligado a sua área, qual o papel da sua função com a estratégia e com as demais áreas?

Bom, eu trabalhei, eu comecei a trabalhar na empresa como analista de sistemas, depois como eu tinha formação de economia também, eu migrei para área financeira. Então eu fiquei vinculado na área de orçamento, sempre envolvido na questão de olhar para frente

numa questão de numerologia no caso para a frente e hoje, eu ainda estou vinculado a isso e com as ferramentas também, a introdução do SAP, do sistema empresarial na empresa, a parte de orçamentos, finanças, o controle, que em um dos módulos eu estive envolvido, também participo das mutações, das melhorias. Enfim, no contexto da diretoria do planejamento nós basicamente estamos envolvidos em dimensionar o que está por vir e ver o afastamento que o real, que é o dia-a-dia, que os fechamentos mensais vão ocasionando na companhia, sinteticamente é isso.

Em uma passagem geral, como ocorre esse processo de planejamento?

O processo de planejamento a cada ano a gente faz de uma maneira e é muito influenciado pelo nível de gestão mais acima. Se a alta direção tem um perfil mais volátil, mais agitado, complica bastante para você fazer um trabalho de aprofundamento. Hoje a gente vê o seguinte, nós estamos trabalhando a partir dos grandes números desejados, então se idealiza um cenário e para você ter o retorno, a margem ebitda tem que, a margem tem que ser essa e tal e lógico, que você tem que aumentar a base de clientes, você tem que aumentar a receita para você ter recursos para você colocar o investimento de capital para sustentar a sua planta para prestar um bom serviço, e o seu custeio sempre procurando otimizar a sua produtividade e encurtar bastante o custeio para sua margem aumentar. Tem sido desta maneira, uma questão mais bottom-up, cevando, colhendo as necessidades, também esse é um modelo que a gente reconhece que você coloca lá e acaba criando um somatório dos desejos, fica uma coisa um pouco teórica e na hora que você junta tudo a importância em uma área, de administração por exemplo, de vendas, a jurídica, ela coloca no trabalho dela ela tem uma missão, como é que você administra essas prioridades? O recurso, a unidade monetária que você vai permitir que seja gasta, despendida, com uma outra, o que é que é mais relevante? Também são momentos táticos do planejamento, pra você fechar ciclo de planejamento. Dali a três dias, uma semana, o mercado se movimentou de uma maneira que você precisa, então, por exemplo, o ambiente RH eles traçam as coisas direitinho para melhorar o nível de funcionalidade das pessoas, o foco dele é esse, não está ligado na estratégia porque o concorrente está lá montando uma estrutura para te tirar cliente e aí o planejamento acaba ficando muito defasado em pouco tempo. O que fica garantido? São os grandes números. Você tem que chegar naquela margem, você tem que aumentar dois dígitos na sua receita, então isso é colocado e fica como uma invariante e você vai administrando. Agora nos estamos, mês passado, nós tivemos uma boa reestruturação organizacional na área importante que é a Empresa empresa que a gente chama que é São Paulo, então, espalharam algumas funções, reconstruíram lá todo o organograma, mexeram bastante. Neste mês agora já tem a área de tecnologia e qualidade de rede, então a empresa sentiu aí, ano passado foi uma calmaria danada, passou tudo

bem, muito tranquilo, mas por exemplo, em 2006 nós tivemos uma mega reestruturação organizacional que é mais ou menos o modelo que a gente tem hoje dando uma regionalização. A questão do perfil do dono do capital, o americano deixou um certo nível de descentralização nas coisas organizacionais e centralizou o que eles elegiam como as grandes decisões mesmo, os gestores de agora, deram uma centralizada no início muito forte, depois viram que não dá, então fizeram uma certa regionalização, criando as unidades de negócios regionais e São Paulo por ser o grande volume, focar naquele rigoroso mercado. Volta e meia tem uma melhor adaptação, ajeita, nas áreas voltadas para a comercialização, para marketing, tem uma dinâmica mais vulnerável a esse tipo de mudança e a planta também tem os seus reflexos, de engenharia, de projetos, agora para este ano o orçamento de investimento ficou bem diferente, efeito de crise, recurso escasso, tem que ter caixa, então o que você gasta na folha de pagamento é o mesmo dinheiro que você pode gastar na aquisição de um bem para prestar um serviço. Mas ainda bem que não teve nenhum fantasma de encurtamento do quadro que é uma coisa bem danosa, a mentalidade hoje do segmento privado sabe que isso é nocivo até mesmo na imagem da empresa, se ficar flutuando muito, sanfona, a empresa dispensa depois ela sofre na sua imagem, talvez esse seja o maior fator que os executivos falam que essa não é uma recomendação, não é adequado caminha por essa linha.

No sentido de servir, a estratégia servindo aos demais clientes internos, as decisões do planejamento estratégico servem a esses clientes?

Servem, primeiro nós estamos envolvidos, a área do Nelson Laureano ela congrega, você já viu o organograma, então são organizações dentro do que o Nelson representa, bastante interessante, então você tem o olhar o negócio novo ou olhar o negócio que mereça você fazer uma outra condução para ele, que é a área do Dario, estudos econômicos, uma série de coisas, como você lida com algo que você já faz dentro da organização, mas tem muito a fusão que você vai fazer para fora, se isso trará um retorno. Tem a área de custos, a área do Leandro, que agora a Flávia está subordinada a essa área também, que aí você vai fazer mensurações de como a coisa está andando. Vimos a questão do modelo regional, com um desenvolvimento muito interessante que foi criado, ainda na gestão do outro presidente mas já com a influência do atual, o Formoso era o diretor geral, então se criou o modelo regional para olhar o desempenho realmente dessas unidades de negócios e é um negócio tão interessante que essas medidas que são aferidas aqui, servem para a premiação do desempenho dessas áreas e dos executivos dessas áreas. Então a área do foco de custos, tem os estudos econômicos e tem custos, e o ambiente do planejamento, o segmento mais ligado à Flávia, do investimento do custeio e o controle, de acompanhar o controle do investimento que é a Vilma, não sei se você vai ter contato com ela, e do próprio custeio que

aí entra dentro propriamente dito da área da Flávia e para internamente, eu posso dar um exemplo, nós estamos agora com um movimento de insourcing, a Empresa funcionou, até nessa gestão mesmo, “o que é isso aqui interno? Terceiriza! Terceiriza!” e se errou na mão, até que acabou tendo funções de um certo nível tático que estavam colocados como terceirizados, e ainda pior, os terceirizados gerenciando pessoas, até complicado, em termos de situação trabalhista, e mais, são pessoas de fora tendo rendimentos descasados com o cara que fazia a função aqui dentro. Então começou a dar um problema de contingência trabalhista, então se fez um trabalho na área de TI e agora vai se fazer mais um trabalho de insourcing e a nossa área está envolvida, até porque, se alguma coisa vai dar alguma reflexão em termos dos recursos que você já está mais ao menos programado para alocar você precisa saber pelo menos o seguinte, esse insourcing você vai aumentar a folha, os gastos com pessoal, por outro lado você vai dispensar contratos que você tem com aqueles que prestam o serviço, então nossa área acaba sendo envolvida. isso só para te dar um exemplo de uma coisa mais concreta que está ocorrendo no dia-a-dia.

No sentido de decisões, o que vocês planejam...

As vezes no plano corporativo você pensou alguma coisa, mais aí isso acontece e você tem que dar um tratamento. Uma outra também é um contrato com a companhia Xerox que centralizou, um modelo interessante, é que hoje você manda a impressão para uma saída e a folhinha que saiu lá se você quiser você pode apurar que você gastou uma folha impressa e tal, isso foi um trabalho feito, um estudo que seria mais vantajoso pro controle.

No sentido de planos mesmo, o que nós vamos fazer, o que vocês produzem sendo encaminhado para as demais áreas, a noção que eu quero tentar entender é o quanto o trabalho de vocês serve as demais áreas e da mesma forma o que as ocorrências dessas áreas, as decisões e as implementações, impactam no trabalho de vocês?

Impactam para caramba porque, no momento do ciclo de planejamento, você faz micro planejamentos a todo tempo, você faz o planejamento e depois fica fazendo programações ou reprogramações para poder garantir aqueles grandes indicadores que são colocados ali, eles não mexem, a organização pode sofrer uma influência grande de um outro agente, por alguma razão, por alguma tecnologia que ele domine, uma estratégia de comunicação, de marketing e você tem que se movimentar, mas os grandes indicadores não são mudados. Influencia bastante porque, nós estávamos ainda a pouco falando de reestruturação organizacional, porque é que se reestruturou orgnizacionalmente? Porque teve uma consultoria que Fe um trabalho junto lá com a presidência, ela encomendou, trocou idéias com os executivos, fez uma arrumação, teve até um executivo que saiu de uma área, destaque, foi para uma nova área, é nova na arrumação, mas bem estratégica e o outro saiu da companhia, isso nos causa um impacto grande, porque as dotações dos recursos para

cada área executiva tocar o seu negócio, conseguir chegar lá, são dadas em um determinado momento. Então isso muda e você muda até a atividade, então é um impacto direto que a gente precisa reestudar isso, tem os nossos braços por exemplo, o Sebastian que ela citou ali ele é um cliente e um agente nosso, é uma extensão, o que a gente chama de líder de planejamento e controle em cada área executiva da Empresa e as demais empresas, nós temos um ponto só, porque a equipe do tamanho que é, não consegue dar conta, então são pessoas que são da área executiva, tem as pessoas de atendimento, a gente nivela bem a linguagem, tem que entender de finanças, tem que entender do orçamento, e são os nossos agentes também, na parceria, porque eles estão dentro da área e achamos até que devemos participar mais dessas coisas, principalmente quando a organização muda, ou organizacionalmente ou então muda o foco da sua atividade, porque as vezes você programa determinada coisa e você precisa gastar mais em outra. Nós tivemos a implantação de um módulo no SAP, que eu nem imaginava, eu tinha noção, mas não imaginava que nós fossemos implantar, o FM, que você faz uma intenção de gastos para comprometer os gastos da companhia e ele é um Big Brother, ele fica monitorando e ele não deixa você fazer se você não tiver a disponibilidade para aquele período e é uma coisa em nível trimestral. Foi implantado em nível anual, ou seja, qualquer intenção de colocar um documento, que a gente chama de requisição de mercadorias ou serviços, para contratar uma consultoria, para comprar um gabinete, uma coisa qualquer, pagar uma viagem, o ciclo é anual e no ano passado, o Presidente da companhia envolveu o Nelson e queria e ele queria que colocasse isso em janelas mensais, aí achamos que ia engessar muito, o Nelson fez o seu trabalho com o Diretor Financeiro junto ao Presidente e ele concedeu de ser trimestral, mas mesmo assim já dá uma certa trava, dá uma cultura, porque as pessoas cada vez requisitam menos bobagem, vai privilegiando, mas é um modelo de compressão, de controle, muito grande e isso nos afeta pra caramba. Isso chega na parte do sistema ou então na interação também, porque nós tivemos que criar também por conta disso, a mesma coisa da alta direção, de mecanismos de procedimentos com as áreas e tem que escrever procedimentos, fora a coisa de contingenciamentos que são feitos.

Há uma espécie de feedback, de comunicação, de canal entre vocês e essas demais áreas, principalmente no nível operacional, nesse sentido de entender as necessidades, compreender ocorrências?

Tem sim, vamos dizer assim, na minha avaliação, o relacionamento com esse público, com as áreas, nossos pontos focais lá são esses líderes de planejamento e controle, tem até pessoas que tem equipes grandes porque a área executiva é complexa, e eles exercem aí outros desdobramentos, outros controles que são exigências do executivo da área, a gente olha no sentido corporativo, volta e meia eles nos trazem também demandas, sejam de

ferramentas ou coisas de sistema que a gente atende, não a tudo, porque as vezes eles tem uma necessidade específica porque o gestor da área quer fazer determinado controle e eles querem incorporar isso no sistema corporativo, aí a gente faz uma avaliação e diz que não, não é, a nossa visão é a seguinte, a gente trata dos sistemas corporativos, das modelagens corporativas, uma particularidade da sua área você deve desenvolver algo e implantar algo específico lá, porque senão você particulariza o negócio e fica atendendo “n” demandas e nós já cedemos em algumas ocasiões, que acabou dando problema porque ficava uma coisa muito particularizada, de repente você ia mudar o sistema corporativo, aí você tinha que considerar aquela especificidade daquela área naquele contexto. Algumas puderam ser tratadas, outras não puderam ser tratadas. A gente monitora um pouco isso e passa essas informações para eles, são nossos pontos focais aqui e nós daqui falamos com eles todos os dias, das necessidades, das dificuldades deles também, coisas que não foram previstas. Tem as vezes surpresas, “a área tal está lançando um gasto na minha área que não foi previsto na base do orçamento”. Mas as vezes acaba sendo “sinto muito”, ajudar o cara e administrar o recurso de uma maneira que não fique tão desconfortado, ele já fica olhando porque o cumprimento de metas orçamentárias, por exemplo, é um fator para o retorno na participação por resultado. Todas as áreas da empresa têm como um dos indicadores esse e isso vai afetar o bolso do empregado e essa demanda que eles trazem para a gente eles trazem porque não tem recurso para fazer um gasto dentro do trimestre e ele as vezes intenciona ter uma suplementação naquele trimestre e quer uma mexida na meta deles e isso é muito oferecido, na base não se faz isso, a gente até permite trazer mais recurso do quarto trimestre para o segundo para cumprir uma necessidade que surgiu, mais emergencial que surgiu e que noa estava programada para aquele período, mas a meta geralmente é preservada.

Em se tratando do processo normal de criação de estratégia, do trabalho do departamento de planejamento, há uma sequência normal de atividade?

Nós obedecemos em termos de estratégia de olhar para a frente, tem um grande ciclo que é o ciclo de planejamento de estratégias, em agosto nós começamos a nos movimentar com isso e o controlador exige, em setembro ele já quer a primeira visão dos grandes números. Isso é meio complicado pois começa a se trabalhar com uma antecipação muito grande e em três meses para o final do ano podem acontecer “n” coisas que mudariam o seu cenário. Mas esse é o grande ciclo, a gente trabalha nisso e precisamos fechar os números totais até determinado momento de dezembro por causa desse item, senão você entra no outro exercício sem povoar as bases e conseqüentemente se não temos batentes fica aberto, sem controle, aí as áreas, opa! botam todos os documentos para dentro, aí fica aquele monte de compromisso lá e quando você vai colocar o orçamento ele já está até virado. Fora isso, tem

as mutações que vão acontecendo, que aí são coisas que vão sendo encomendadas. No ciclo de planejamento acontecem “n” coisas, agora estamos com mudanças organizacionais, novos focos aí em outras áreas, a área mesmo do Sebastian que você vai entrevistar, ele está com o diretor executivo novo, então o cara traz o jeito dele, dá aqueles aquecimentos, e isso tem uma repercussão porque na verdade na nossa área, tudo o que envolve recursos financeiros você precisa estar constatando se o que estava programado chegou no ponto que você queria e você olhar para a frente, todas essas manifestações tem uma interferência do nosso grupo.

Em termos de níveis, quem está envolvido nessa formulação de estratégia?

Na verdade o nosso diretor está sempre envolvido em tudo o que ocorre em nossa companhia, pela configuração da área dele, pela participação e pela pessoa, uma pessoa que tem bastante tempo dentro da companhia, conhece muito e dificilmente um assunto relevante ele não está muito alinhado. E abaixo em termos de camadas, eu acredito que o Nelson tem acesso ao mesmo número de informações que o nosso diretor executivo financeiro, porque é através do ambiente dele que se traduz os trabalhos e o suporte para a tomada de decisão.

E pelo nível da Flavia lógico que tem alguma coisa que ela não está diretamente envolvida mesmo sendo uma área dela, ela é envolvida em um momento posterior, mas os assuntos, eles tem acesso aos números da companhia pleno.

A superfície de acesso às bases de produção são bastante amplos.

No sentido de propor, de criar a estratégia, envolvidas estão essas áreas...

Aí nós temos que ter um mínimo de informação, algumas vezes umas demandas que a gente só sabe parte e a Flavia mesmo chama alguém da equipe para ajudar, quem trabalha aqui tem que ter esse perfil, na definição desses líderes de planejamento nós fizemos um roteirinho sobre como teria que ser o perfil dessas pessoas, uma pessoa que tem que ter a capacidade de lidar com informações sigilosas, tem que ter acesso ao diretor executivo, tem que ter um canal, mesmo que na hierarquia ele não esteja pendurado lá. Ele tem que saber o que está acontecendo, senão ele se tornará um burocrata.

E quem institui esses planos, essa estratégia? De onde parte?

Na verdade é o seguinte, ele vem de cima e as vezes a gente estimula também, surgem algumas preocupações que a gente detecta, coisa que a Flavia leva ao Nelson e então no nível dele vai acionar outro nível e outros ambientes. A maior parte a demanda vem de cima. Nós estamos em uma fase de uma ebulição muito grande de demanda por informações. Recentemente foi criada a Controladora Internacional para cuidar das empresas do grupo e a Empresa é o maior ativo, em cima da Empresa eles até influenciam a modelagem deles, eles pedem, pedem e pedem muito, pedem as coisas e as vezes chutam fora, mas está



começamdo também, é uma organização nova e eles vão aos poucos dar retorno. A Flavia tem muito contato e o Leandro também tem, a Zilda também tem, tem muita entrega de informação nesse ambiente de controle da estratégia para a Controladora Internacional, são muitos produtos.

Existe sim essa possibilidade, essa via de comunicação inversa? A grande maioria você diz que vem verticalmente de cima para baixo...

Há, uma possibilidade restrita, percebe alguma coisa e o Nelson vai lá e comenta com os executivos e essa coisa acaba chegando no presidente. As vezes foi percebido só uma maneira melhor de fazer, e tem as encomendas “quadradérrimas” que vem e isso é normal também.

A diferença em termos de controle, por exemplo, a nossa área de suprimentos é um agente de controle porque por ali é que você gasta todo o suprimento da organização através dali e eles implementam também uma série de medidas as vezes um pouco deslocadas, não alinhadas. Um diretor forte também, de relacionamento anterior, então isso tem um peso. As vezes nós conversamos com a área lateral no nosso nível e tem aquele negócio de “o homem quer” e não se consegue fazer voltar, que nem eu estava citando esse controle que o presidente faz, o batente é todo o recurso disponível para cada área executiva no ano e nas rubricas que a gente identifica lá como itens de orçamento, “tem que ser mensal”, mas mensal vai engessar a companhia, aí ele pensou em argumentos e foi lá e conseguiu colocar para trimestral. Tem recurso ali, você programou trimestralmente, como os ciclos de fechamentos para um ambiente de mercado são trimestrais é razoável, tem um bom trabalho para implementar, nós temos que pensar a solução, contratar consultor, juntar com as competências do SAP e ralar algumas noites aí para poder colocar no ar mais ou menos no prazo idealizado.

Essa comunicação da estratégia, o trabalho de vocês de criar a estratégia e comunicar, tem algum documento específico, algum canal ou algum meio?

Não, não, não tem nada assim formatado, de baixo para cima é a Flavia conversando com o Nelson e aí espera um pouco e troca uma idéia com o diretor executivo e aquilo depois se desdobra em um trabalho efetivo.

E desse trabalho efetivo de vocês para essas demais áreas, as novas estratégias chegando a esses clientes...

Mas não tem uma formatação, vai formal mas não tem um rito para seguir.

No sentido de implementação, como você consegue explicar sobre essa questão, formulação e implementação?

Eu posso citar um exemplo para ver se serve como insumo para você, voltando a falar um pouco sobre esse negócio de estrutura organizacional. Como o ambiente aqui, não é só na

Flavia, tem também a parte do Leandro, nos impacta para caramba, uma mudança organizacional se você tem os planos técnicos, táticos e operacionais todos definidos, delineados, uma mudança você precisa dar uma organizada nisso, e um fator que era muito danoso e continua dando uma perturbaçãozinha era o prazo entre a decisão na alta direção de fazer uma nova organização. “Essa atividade vai para a área executiva tal e aqui vamos dar ênfase nisso, contrata mais alguém”. Esse *time* e a implementação efetiva da pessoa tal está numa atividade nova e ele, o login dele, tem a potência de comprometer o recurso da companhia para aquela atividade, por vezes o estudo dessa nova organização ficava diretamente vinculado a RH com a área executiva e o presidente acenando. Então como eram coisas tratadas como uma coisa estratégica, era pouco disseminada, a grande maioria. Mudou a área tal, está anunciado, mas tem mais impactações enormes, por exemplo: Como é que você vai pegar o recurso que estava alocado em determinada maneira e colocá-lo em uma outra disposição? Então nós influenciemos o RH e nós escrevemos até o conteúdo de uma norma disciplinando, que a aí nós chamamos e falamos, não RH isso não pode ser assim. E quem está autorizado a quê, é feito aqui no ambiente do Leandro, a hierarquia *standard* do SAP, como os documentos caminham nos seus vários níveis de competência, quem pode. O camarada que é coordenador, ele pode formular uma coisa lá e ele dar o approve dele, mas aquilo ali tem que seguir até o diretor executivo dele, enquanto intenção só, quando vira contrato que a área de suprimento se envolve, que aí você vai gastar mesmo, você está contratando alguém/alguma coisa fora, novamente tem todo um rito que são as alçadas e competências da tecnologia. Você tem um transtorno, você tem precisa ter um tempo hábil para acomodar essa nova estrutura dentro da organização. “Está decidido!” Está decidido, mas o sistema sofre esse reflexo. Então nós influenciemos, nós é que escrevemos sugerindo prazos mínimos entre o que está decidido, isso vai virar o organograma em vigência na época tal e a informação fluir para vir para cá para que a equipe do Leandro possa implementar e que nós conheçamos também para poder avisar que vai mudar a atividade da área tal com recursos disponíveis.

Em termos de comportamento organizacional, de como as pessoas se portam, como é o dia-a-dia na Empresa no sentido de buscar alternativas de valor, buscar novas formas de pensar, de agir ou seguir a estratégia?

É mais neste sentido mesmo, lógico, tem pessoas que são incomodadas pela própria criatividade, agregando uma nova idéia. Mas o ambiente como um todo é uma nuvem de pressão muito grande que inibe um pouco esse negócio.

As vezes você não tem essa nuvem e nada acontece, está todo mundo parado, “estou fazendo o meu”. Mas em termo do nível de estímulo pela criatividade do ser humano em

uma forma de métodos é muito por esse colchão de pressão que vem de cima, vem lá do topo.

Mas em algum momento há alguma possibilidade de adaptação, de alteração dessas estratégias, dessas metas, desses direcionadores?

Olha, você consegue adaptar, mas não digo assim a exemplo de mudar não. Você mesmo esse exemplo do ciclo que era anual, queria mensal, não foi uma instituição a partir de nós para fazer o ciclo trimestral, até poderia, mas quem estava sendo cobrado por ter um controle maior era nosso presidente pelo conselho de administração.

Há algum fator que você considera preponderante para o surgimento dessas tentativas de mudança? Para o surgimento e também para a limitação.

De cima para baixo a gente não tem muito alcance e aí é a interpretação de pensamento estratégico de que está em cima observando os outros agentes do mercado. De baixo para cima, como trabalhamos com análises, de vez em quando você bate o olho em uma coisa que estava já no dia-a-dia mas você nota uma estranheza no comportamento de determinada curva, você vai olhando e verifica que é ponto fora da curva.

Isso no sentido de indicadores, há um termômetro, de alguma maneira, em algum setor no sentido de práticas?

Não, não tem não.

Em termos gerais, contexto, mercado, ambiente e até mesmo internamente, o que a gente pode chamar de dilema que a Empresa enfrenta hoje?

Ela tem um gasto enorme com esse lance de interconexão, a indústria de telecomunicações em si, muda concorrente, então invariavelmente... resumindo, você quer o cliente do outro e o outro também quer isso e isso vira um pandemônio. Você ouve que tem que aumentar a base de clientes, a base só também não interessa, você vai pegar o péssimo cliente, o cliente inadimplente não interessa, interessa aquele que vai virar financeiro.

Existe um rigor no acompanhamento dessas metas?

Existe. Todo ciclo mensal tem quinhentas mil coisas a cotejar, a ver, a explicar desvios internamente no nosso nível e com as comunicações e as conferências que são feitas.

Isso que é formulado é implementado como pretendido ou há alterações, adequações?

Alguma coisa muda, mas não muito. Depende muito se a formulação da doutrina. Na minha visão, a Controladora Internacional as vezes demanda uma coisa que não está ainda muito bem delineada. A organização lá também é nova e aqui é a maior companhia do grupo. As pessoas de repente pedem uma coisa e depois fica um algo entregue mais efetivo, depois de um tempo uma outra coisa, aí a gente vai adaptando uma ou outra coisa quase por ensaio e erro. As vezes também pedem umas bobagens tremendas.

E essas adaptações surgem espontaneamente ou não?

Surgem, porque sempre que não se tem precisão exatamente do que eles querem, tem um contato, uma comunicação e as vezes você vai e atende aquilo e depois aquilo permite dar uma clareza, aí sim eles começam a refinar e pedir em cima de uma informação mais apurada, mais regular.

Existe algum sistema ou alguma pessoa responsável por tentar canalizar ou verificar essas ações acontecendo, o surgimento dessas necessidades de adaptações ou evoluções?

Não, não tem, em um certo sentido é um pouco caótico. As vezes você fica pressionado com “n” demandas.

E quando surgem, essas ações surgem no sentido de melhorar, de evoluir essas ações ou de tomar novos rumos?

Sempre no sentido de melhoria.

Há algum tipo de medição entre aquilo que estava planejado e as alterações que foram feitas ao longo?

No nosso ambiente isso é sempre número, financeiro. Então se planeja alguma coisa e depois você vai lá aferir. Se a apropriação contábil foi feita adequadamente, não tem discussão, é via números reais.

Muito desse modo de pensar é índice, é financeiro, é contábil. Na questão de práticas, de maneiras, de agir, isso tem alguma forma de acompanhar também ou o que se acompanha é somente o atingimento das metas, dos valores que se pretendia?

Não há essa ênfase de tentar encontrar uma nova forma de fazer, encontrar as boas maneiras de agir. Eu penso assim, se a companhia tem lá a sua margem operacional projetada e ela atingiu o dobro, não interessa muito se a empresa está mais feliz, se ela evoluiu, se as metas estão boas. Pode estar tudo... chegou lá, chegou lá, é meio cruel o negócio.

O último fator a ser levantado é o papel da gerência. No sentido de fiscalização, de incentivos, de impedimentos, com é a atuação do que você chamou de “nuvem”?

A nuvem é aquele negócio, lembrando do vice-presidente que eu te falei na época da estatal, da época de vanguarda, uma vez eu tive aula, ele era vice-presidente, mas a estatal permitia e eu tinha acabado de entrar na companhia e fui eleito para assistir a uma introdução a filosofia. Quem dava aula era ele durante o expediente, quando ele falou assim: “o que vocês acham disso – a cadeira fala”. Um olhou para o outro, “a cadeira fala?” e o vice-presidente questionou: “fala ou não fala?”. Se o senhor está dizendo que fala, deve falar. Mas fala como? Aí ele dizia: “a cadeira de cima, fala mais do que a cadeira de baixo”. Então é muito de como o corpo diretor é composto. Se for formado e depois troca, no caso, vira outra coisa e vira mesmo. Então nós temos personificações que botam o jeitão em determinada área executiva e a área acaba funcionando e você vai falar com um colega e

acaba funcionando como uma blindagem para você não fazer, “sabe como é não é, a área aqui”, então isso é complicado. Essa nuvem ela é danada, deixa eu sair de baixo dela...rs, para ter uma capacidade...

**Entrevistado: Especialista de Planejamento e Controle III**

**Realizada em: 06 de Abril de 2009.**

**Fase do Projeto: Apuração de Informações Específicas.**

**Objetivo: Levantamento de Informações Gerais sobre a o Processo de Concepção de Estratégias.**

O intuito é fazer com que vocês nos dêem uma orientação sobre como se dá o processo de formação de estratégias da Empresa. Para isso, o ponto de partida seria a noção de quão complexa é a Empresa em um sentido interno e junto meio na qual ela está inserida. O que você vê como complexidade nesse meio organizacional? Interna e externamente.

No sentido interno do mercado a Empresa seria um dos principais players do mercado de telecomunicações, até pelos anos de estatal no qual, principalmente sobre os serviços de voz, ela era detentora dos direitos em longa distância, por causa disso ela era muito forte também em dados. Uma vez privatizado o setor, as outras empresas passaram a concorrer com a Empresa nos serviços que ela já oferecia, então tiraram um certo mercado da Empresa, mas não em sua maioria. Por outro lado, a Empresa passou a competir com as outras no mercado que ela não competia antes que era o mercado local. No caso venda de telefonia direta para o cliente. Mas ainda assim a Empresa hoje é, talvez agora com a união da Oi com a Brasil Telecom, ela não seja a maior, mas ainda estaria em segundo lugar. Quanto internamente não ficou muito claro o que seria a complexidade da estrutura interna.

No sentido de relações, de variáveis, de ligações entre diversos fatores...

Desde que eu entrei aqui a Empresa mudou de dono, quando eu entrei aqui eram os americanos, a CONTROLADORA AMERICANA, depois foi comprada pela Controladora. Internamente o que mudou de estratégia assim, eu acho que hoje ela é uma estrutura mais enxuta do que era antes, em termos de gerencias, eu acho que tinha uma cultura muito de benefícios para os diretores. A Controladora tem uma estrutura mais econômica por assim dizer, é uma controladora que se puder economizar papel higiênico ela economiza. Quanto a complexidade da Empresa, existe muita superposição de tarefas, já existiu muito mais no passado mas hoje em dia você vê áreas diferentes fazendo trabalhos iguais, agora não sei mais aonde eu poderia indicar.

No seu papel dentro do setor estratégico, como sua função e suas ações interagem com os demais setores e atores da organização?

Especificamente na minha atividade principal, eu diria que sou um realizador de relatórios. Eu não crio números, não sou eu quem por exemplo vai divulgar oficialmente os números da empresa. Eu trabalho com números que são gerados por outras áreas e através deles gero relatórios, seja para atender a presidência, seja para atender a nossa própria diretoria, seja para atender a própria Controladora.

Nesse processo como você vê o processo de criação de estratégias dentro da Empresa? Como é que acontece o processo, como se desencadeia?

Na minha visão, como eu trabalho com receitas, somente a parte de receitas e não a de custos, eu posso dizer que na visão da empresa em relação a receita, eu acho que a receita é a primeira coisa que a empresa vê. Porque quando sai o resultado mensal, o resultado é composto pela parte de receita, custos, etc, mas a receita é sempre a primeira coisa que você vê. Então é uma parte do resultado que a empresa tem bastante foco, em função disso, existe uma demanda por explicações de resultado que não atingem o esperado ou que atingem mais do que esperado, pede-se uma explicação do porque e ao mesmo tempo o foco de você fazer o planejamento para os períodos seguintes, do ano seguinte em função da receita que está sendo realizada e sempre trabalhar com metas de planejamento nos últimos dois, três anos de no mínimo 10% ao ano de crescimento.

E quem é responsável por essas determinações?

A presidência, existe uma visão aqui na empresa que no planejamento de que no fundo quem faz o planejamento, eu no caso ou as áreas que me ajudam, faz baseado no que tem que dar, pode trabalhar dentro das linhas de serviço, essa aqui é melhor colocar aqui, colocar ali, mas partindo já do pressuposto de que o número total vai ter que dar “tanto”. A gente já começa assim, não adianta você chegar e falar que se você for realista com todos os serviços que a empresa tem, o que dá para crescer aqui, o que dá para crescer ali, o máximo que dá para crescer é “tanto”, não existe isso, o que existe é “vai chegar a tanto”, distribui aí da melhor forma possível para se chegar nesse número. Isso gera distorções ao longo do ano, que quando a gente vai acompanhando a gente acaba vendo que certos serviços não chegam nem perto do esperado. Em alguns casos atingem, em outros não. No ano passado no total nós até conseguimos atingir esse resultado, mas porque foi feito um planejamento com muita antecedência, então a gente partiu de um crescimento de 10% em cima de um ano que não estava terminado. Como o ano acabou ficando acima do que se esperava, a meta não ficou tão forte. Agora esse ano a gente acabou a meta muito no final, terminou em janeiro na verdade, então já sabia do resultado de 2008, e partiu-se dos 10% acima de 2008. Então tudo indica que esse ano nós não vamos atingir o planejamento.

Especificamente na linha de tomada de decisões, entendendo como as decisões são tomadas na Empresa, como você consideraria essa questão?

A tomada de decisão é bem top-down, seja dentro de um nível de presidência, seja em um nível de diretoria. Especificamente eu estou em uma diretoria que não tem muita liberdade para os cargos mais abaixo em termos de opinião, é uma estrutura muito hierárquica.

Em termos dos resultados dessas decisões, as decisões tomadas pela estratégia elas servem às demais áreas da empresa, tem utilidade para as demais áreas funcionais?

Sim, porque, por exemplo, no planejamento você decidiu as metas, então as outras áreas elas tem que cumprir as metas. É um exemplo que se encaixa perfeitamente no que você falou.

E se a gente analisar isso no modo inverso. O que se faz, o que se decide, o que se pratica nessas áreas funcionais da organização tem alguma serventia, alguma análise, algum tipo de observação para o setor estratégico? Os planos são tomados levando em consideração o que acontece, as necessidades e demandas?

No meu caso quando eu falei que a gente parte de um planejamento que tem que atingir tanto, mas para atingir tanto a gente tenta dividir da melhor maneira, da melhor forma possível. Baseado nisso, a gente ouve as áreas para tentar definir o que pode chegar. Por exemplo, serviço de venda de telefonia local, a gente tem dois serviços, o net fone e o livre, nós ouvimos as áreas responsáveis para ver dentro da estratégia deles quanto eles pretendem vender por mês, qual o objetivo deles de atingir novos clientes durante o ano, então isso ajuda a definir essas metas.

E esse canal ocorre com frequência?

Sim, através de contatos. Existe o relacionamento da área de estratégia com muitas outras áreas. A empresa está dividida, ela tem uns focos estratégicos que é um foco residencial, um foco corporativo que está aberto por quatro regionais administrativamente falando em termos de Brasil, para que haja um foco em cada região do país, existe uma área de relação com operadoras, existe a área de satélites, a Star One, existe agora a empresa de TV e a Brasil Center que seria a parte de call Center da empresa. Todas essas áreas tem contato com a nossa.

Eu lhe perguntei sobre a noção de estratégia como instituição formal, ou seja, os planos. E aí você me disse que esse processo acontece quase sempre top-down, mas como é o desenrolar desse processo como um todo? Como é o processo de formulação de estratégia, como se dá essa série?

Em primeiro lugar para atender cronogramas muito provavelmente vindos do Controlador, que no caso como é a controladora da Empresa, ela tem uma demanda de datas, cronogramas, de informações a serem reportadas e uma vez tendo esse cronograma, o

trabalho passa a ser feito aqui. E esse trabalho como eu falei ele tem a hierarquia em termos de decisão.

Nesse processo quem está envolvido? Nessa criação de estratégia, que níveis estão envolvidos?

Normalmente, como eu trabalho na área financeira eu tenho mais o conhecimento mais daqui da área financeira, normalmente existe a demanda por um relatório ou coisa assim, isso vem do presidente, vai para o diretor geral, que é o Isac, que passa para os seus diretores, no caso o que vem para mim passa pelo Nelson, e vai passando até chegar ao ultimo nível. O ultimo nível faz o trabalho e passa para o seu superior, passa para a gerência, que passa para o seu diretor, que passa para o diretor geral, que passa para o presidente. Em alguns casos eu acho que passam direto do nosso diretor, o Nelson, para o presidente. Mas na maioria das vezes ela vai passar pelo diretor geral.

Dáí ao ponto de ela estar pronto, os planos estão prontos, o planejamento do exercício está pronto. Como isso é comunicado para as demais áreas da empresa?

A distribuição não é muito clara para todas as áreas não, acho que nem todas as áreas tem a noção disso não. A Empresa não tem assim muito uma questão de divulgação de resultados internamente assim para toda a empresa. Eu sei, por exemplo, que tem gente que não tem visualização do plano por serviço, que sabe qual o plano total até porque a pessoa está acompanhando a meta de PPR, se ele atinge o plano e tal, mas não tem uma visualização de detalhes.

Agora com relação a sua área, o que eu devo fazer em uma área funcional, em cada um dos segmentos, o que está estipulado para a minha área fazer?

Eles sabem, porque é feito a quatro mãos, não faço só, como eu falei eu tenho contato com essas áreas, dentro da estratégia deles de chegar no número deles, desde que atenda a visão requisitada, então quando ficou pronto o plano para uma área, muitas vezes esse plano me é detalhado por essa área, eu reúno as informações aqui mas, a não ser que não fizeram ou chegou o meu diretor e falou que isso não está bom e é melhor a gente arrumar isso aqui mesmo, se não houver alguns desses casos, o próprio numero foi feito pela área, o detalhamento desse número.

Em termos de meios de comunicação utilizados para essa formalização do plano?

A formalização seria por e-mail, cada área recebe um e-mail com essas diretrizes, como o trabalho em si. Ao longo do trabalho são contatos por telefone, e-mails e reuniões.

E no sentido de relacionamento, a gente sabe que uma coisa é formalizar planos, outra coisa é colocar esses planos em ação. Como é que essas coisas se relacionam aqui na organização? O que se formaliza e o quanto se implementa.



Quanto ao implemento, existe uma cobrança por parte da presidência, para as áreas, uma vez que não estão cumprindo essas metas, cobranças que vão gerar mais trabalho dentro dessa estratégia. Então tem uma cobrança, não nossa, não cabe a nós cobrar, porque você não atingiu, você tem que atingir, a gente pode, o que a gente faz aqui é pedir explicação de resultados. Então porque é que não atingiu? Por isso. Ta bom.

E geralmente quem cobra? Quem fiscaliza?

Não seria nem fiscalizar, seria entender. Nós temos relatórios, eu mesmo tenho esse direito. Até porque a gente faz relatório que explica resultado, então se a gente vê um resultado que está difícil de explicar a gente tenta entender com a área detentora daquele serviço porque é que não está dentro do esperado.

E isso é feito em cima de valores, índices, números, ou tem também a visão de práticas e atuações?

Para a receita especificamente é mais em cima de números, em cima de práticas, seriam metas de qualidade, talvez, mas aí não é uma coisa que eu tenha visão para poder te responder. Em termos de receitas se lida mais com números mesmo.

Ainda falando de implementação dessas estratégias, há a possibilidade por parte desses que recebem o trabalho de vocês fazer algum tipo de adaptação ou alteração?

Especificamente a plano não, a não ser que eles venham falar com o presidente, pedindo e sejam autorizados, mas eles não têm poderes de mudar. Porque como se trabalha com uma visão top-down, nesse caso eles seriam o down, então eles não teriam poder para mudar da cabeça dele. Poderiam chegar e falar assim, um dia antes de divulgar o plano a gente viu aqui que alguma coisa não está boa e a gente queria fazer uma mudança, mas teria que ter uma autorização. Mas acontece, eu diria que os pedidos para acontecer são mais freqüentes do que efetivamente as autorizações, mas chega a acontecer.

E geralmente essas autorizações esbarram até que ponto?

As vezes em cronograma, esse ano mesmo na semana que a gente ia divulgar o plano para o Controlador tinham áreas querendo mudar o número deles porque viram que a distribuição mensal não estava boa, gente que queria jogar mais pro final do ano, mas pelo próprio diretor nosso não autorizou.

Uma vez que a gente fala de mudanças, também há a noção de tudo aquilo que é planejado, que a estratégia coloca como plano, como meta, como ação, consegue ser implementado?

Acho que teria que ser uma empresa perfeita para que não tivesse estratégias não realizadas, faz parte do jogo, mas não por as vezes conseqüências do mercado, com ate mesmo por estratégias muito ousadas que depois se chega a conclusão que se colocou os pés a frente das pernas.

Essa forma de agir chega a engessar? Esse rigor de estipular meta, de estipular crescer dois dígitos, de seguir essas normas?

Olha isso tem reflexos, um dos reflexos é, por exemplo, o próprio PPR dos funcionários, porque no que você coloca uma meta muito forte esta arriscado o funcionário ganhar menos pela participação dos resultados, uma vez que o plano aqui é feito com o maior percentual de PPR é o atingimento vinculado. Tem empresas que não trabalham assim, trabalham com as participações nos lucros simplesmente, o nosso não funciona dessa forma, é a participação nos resultados. Então esse seria talvez um ponto negativo. Quanto ao engessar no sentido dos procedimentos eu acho que não, se der deu, se não der, por acaso, temos obtidos resultados bem satisfatórios. Na época de CONTROLADORA AMERICANA durante muitos anos a Empresa nunca atingiu o plano anual, mas essa época eu nem trabalhava com planejamento e não estava muito conhecedor dessa parte, mas quando você fica distante, cabeças rolam.

O sentido de engessar seria, tenho uma meta a cumprir e tudo o que eu faço seria em função dessa meta, não adianta eu querer me desviar, tentar outras coisas diferente, mas eu tenho que ficar engessado a essa meta...

Sim e não, no caso específico de receita, se você tem a meta total de receita a tanto, você atingir entrelinhas diferentes da que você planejava, você atingiu, sem problemas, só que o que é que acontece? No negocio da Empresa esse como atingir entrelinhas impacta em outros pontos, como por exemplo os custos, você pode atingir de repente jogando mais receita em um determinado serviço que tem mais custo do que o outro. Você pode atingir a receita mas porém ficar com os custos muito mais altos do que o planejado. Então tem esse lado. Agora no sentido de como atingir, todas as áreas de serviço que a Empresa cria ela vai ter que tentar vender o Maximo possível e se ela atingir mais do que o plano, melhor ainda.

E de um modo geral dá para perceber a formação de algum padrão de pensamento, de avaliação, de atitude até mesmo, nas pessoas como um todo dentro da Empresa?

O que se vê no nosso caso, como a gente trabalha em uma área financeira, nós vemos o resultado mas nós não trabalhamos para ele, nós não somos uma área de venda, então eu não tenho muito essa visão, é uma visoa mais de acompanhamento mesmo.

Em uma perspectiva mais contextual, vamos pensar assim no ambiente, no mercado ou também na Empresa internamente. A gente tem como eleger alguns dilemas que ela tem que enfrentar?

Os desafios quanto ao mercado são grandes porque o mercado de telecomunicações no Brasil é bastante concorrido e hoje em dia existem quatro fortes plays, agora três com a fusão da Brasil Telecom, talvez seja um dos mercados, além da telefonia celular, onde

exista maior concorrência no Brasil. Então é um mercado dinâmico e que demanda muito esforço.

Internamente acho que a Empresa assim, eu como funcionário tenho muitas queixas como muitas pessoas tem, mas é aquela coisa, acho que na maioria das empresas que você vai entrevistar, há uma grande quantidade de pessoas insatisfeitas, é difícil você atingir a satisfação total. Mas que a Empresa tem alguns benefícios melhores do que os outros e outros piores. Não diria que esta nem no melhor caso, nem no pior.

Especificamente sobre estratégia, esses resultados da implementação tem um comparativo, um acompanhamento em termos de resultado, como se implementou e o que se gerou dessa implementação?

Como se implementou não, o quanto implementou sim e o quanto se realizou.

No sentido de haver ou não adaptações nessa implementação, você considera que elas ocorram?

Adaptações na adaptação? Não seriam adaptações, se tentam atingir aquele resultado, teoricamente se esperava que atingisse daquela forma proposta, mas não há impedimento de você atingir de outra forma. Quem vende vai estar sempre querendo vender o produto dele no mais alto nível possível. Se for no nível superior tudo bem.

Uma vez determinado os planos, se o plano determina um caminho e ao longo do tempo se percebe que esse plano pode ser melhorado ou que esse caminho não é o correto, há a possibilidade de você sugerir, vamos melhorar esse plano ou estamos no caminho errado, temos que rever a estratégia?

Isso nunca aconteceu, não sei dizer se isso seria uma alternativa viável. Até você fechar o plano isso acontece, tanto é que começamos a trabalhar com o planejamento mais ou menos em agosto e nesse ano, por exemplo, só fechou em janeiro. No caminho se mudou várias vezes, mas estávamos falando de planejamento ainda, não tinha resultado. O que não aconteceu foi você tendo o plano e vendo os resultados que não estão atingindo os planos e você reformular isso.

Agora, se a gente pensar em gerência, não só no sentido pleno do cargo, mas no sentido da parte superior da hierarquia, como essa gerência atua sobre o trabalho das pessoas no sentido de fiscalização, de incentivos ou impedimentos?

Aqui especificamente incentivo eu não vejo muito não, eu vejo mais cobrança. A função da gerencia, como eu estava falando de quem passa o trabalho para quem, na cobrança ela vem de cima para baixo. O presidente vai cobrar do diretor financeiro, que vai cobrar do gerente de planejamento, que vai cobrar do analista de planejamento. Então você tem a demanda de trabalhos e você vai descendo ate o nível que efetivamente executa o trabalho.

Sobre a comunicação, quanto dessa criação, quanto dessas melhorias sobre novas maneiras de proceder, isso encontra algum impedimento, em alguma barreira isso pode esbarrar?

O que pode ocorrer de impedimento muitas vezes é a demanda por informações que não é disponível, isso pode acontecer aqui. Na verdade acontece muito. Você quer determinada informação e a Empresa não está preparada para, até pelos seus sistemas de informação, de tê-la no formato desejado. Aí cabe ao ultimo nível que vai fazer o trabalho informar que não é possível fazer dessa forma. É o caso de se tentar gerar essa informação, de gerar algum tipo de procedimento com a área de TI para que desenvolvam uma forma de obter essa informação, mas pode acontecer de não ter e de não atender o desejo inicial e tentar reformular esse pedido para que de uma forma ele atenda.

Em vias de comunicação é fácil ter acesso às áreas como um todo?

Em termos de comunicação é fácil, em termos de procedimentos pode não ser. Porque por exemplo a gente pode precisar de uma informação que a área de TI desenvolva para a gente, mas por uma questão de espaço em maquina, por uma questão de demanda por serviço eles não tenham uma agilidade para resolver isso para a gente. Mas o contato é fácil.

E nessa comunicação há como verificar uma espécie de comportamento padrão ou de divergências, de atitudes?

Vai muito pessoal, você tem áreas que você tem relacionamento muito melhor do que outras e depende da gerência dessa área, as vezes você tem uma pessoa que não é tão solícita e isso faz com que seus funcionários trabalhem da mesma forma.

**Entrevistado: Especialista de Planejamento e Controle VI**

**Realizada em: 06 de Abril de 2009.**

**Fase do Projeto: Apuração de Informações Específicas.**

**Objetivo: Levantamento de Informações Gerais sobre a o Processo de Concepção de Estratégias.**

A primeira informação que eu tento entender é como se dá a complexidade da Empresa, pensando interna e externamente, o que é complexo na Empresa?

A gente tem que a do acionista, o que o acionista espera de retorno do investimento dele. Ele tem uma meta que não necessariamente acompanha o possível de fazer. Fora isso você tem posicionamento da própria empresa, o que ela sabe de potencial dela, onde ela sabe

que pode chegar, e ali ela coloca os seus próprios desafios internamente. E ainda tem que olhar como os concorrentes estão se movimentando. Essa é uma complexidade.

Aí quando você olha dentro da própria empresa, como é uma empresa muito grande, dividida em muitas diretorias e até em outras empresas também, na hora em que você define a capacidade que cada um pode chegar na hora de defender o desafio, aí entra também a política de cada diretoria, de cada área. Aí você fazer com que isso chegue transparente no topo, para você identificar aquilo que o acionista e que o que a empresa pode oferecer, isso é muito complexo, muito complexo mesmo.

Dentro da estratégia, mesmo no ultimo quadro de estratégia que a gente fechou a gente teve problemas nessa etapa, de conseguir formar o todo da estratégia da empresa e quando chegou lá em cima desmoronou e começou de novo meio que de outra forma, de uma outra visão.

Especificamente sobre o que você faz, sobre a sua função e ações, como ela interage com os demais setores da organização?

A minha função é especialista de planejamento, então o que é que a gente faz? A gente tem como base o relacionamento com cada diretoria ou área, que você foi informado que em cada uma existe um braço nosso em uma estrutura matricial e a gente tem que montar todos os templates, enviar para as áreas, colocando prazo para devolução desses templates, isso seria o processo ótimo, que aí eles identificam todas as necessidades deles, os riscos de não cumprimento de alguma coisa.

A minha parte seria consolidar todas essas informações, a gente recebe, a gente divide a equipe, você vai falar com 4 ou 5 deles, não tem uma pessoa específica para fazer isso. Eu preparei os templates e consolidei esses templates, bem como também, depois de tudo pronto vem a acuracidade dessa informação. Você vê se uma área está muito distante da outra, se não está, para que depois a gente consiga vê, na diretoria de planejamento junto com o diretor, como estão os pleitos de todas as áreas e efetivamente que ações que eles pretendem usar com aquilo e a gente também já tem uma expectativa do acionista. Aí é que a gente vai começar de fato o trabalho do planejamento, que é a demanda que a gente tem, onde a gente quer chegar, junto com as áreas. Então no processo de planejamento, junto com as outras atividades que nós temos, eu participo nesse pedaço. Preparar os templates em todos os formatos e a gente se divide e aí eu participo em receber e ter o contato com as áreas, entender as necessidades delas e a dificuldade também para a gente ajudá-las e depois consolidando isso, colocando de uma forma bem fácil a nível gerencial mesmo, executivo, para que seja começado o processo de tomada de decisão.

Sobre essas decisões, especificamente, o que o planejamento estratégico decide, ele serve para outras áreas?

Sem dúvida, no momento em que essas informações que a gente prepara, elas tem diversos ciclos, de idas e vindas, você estabelece a primeira etapa, vamos começar por aqui e apresentar esse número. Ah, o número não ficou bom, as metas não ficaram boas, as atividades não são apenas essas. Aí tem todo um trabalho para a gente descer com essas informações de novo, entregar isso para as áreas novamente, e dizer para o pessoal que sua meta você tem que fazer um esforço para chegar nisso, vamos deixar bem claro, documentado quais são os riscos, o que é que está acontecendo para que a gente possa sair com o plano bem definido de ações. Porque a principal dificuldade não só aqui, mas em todas as companhias é você chegar lá no nível tático e transformar isso para o nível operacional, essa é a grande dificuldade. A gente participa, a gente está no meio desse processo e as vezes a gente não tem a autonomia suficiente para atender os dois lados.

Como eu te falei, nesse ultimo ciclo de planejamento a gente fez toda a estrutura botom-up direitinho, quando chegou lá em cima, depois de várias rodadas, “não, temos outra exigência”, aí a gente fez um top-down meio guela abaixo e a gente tentou administrar os conflitos, as crises, porque você vê como cada área reage e nós temos o papel de tornar essa coisa mais aceitável para a pessoa que está do outro lado. Até porque isso é a fase do planejamento, depois vem a parte do controle do planejamento que a gente tem que fazer todos os processos, as diretrizes, as ferramentas, os sistemas, que subsidiam o controle. E você não adianta fazer só o planejamento, depois você tem que estar com uma lupa ali de olho em tudo o que você fez, bem documentado para saber o que está desviando e estar reportando ao nível executivo para eles estarem tomando decisões.

E essa lupa tem que tipo de variável como foco?

Nós temos duas partes, a parte do planejamento estratégico hoje aqui na Empresa esta focada mais na parte financeira e econômica. Só que está sendo desenvolvido um trabalho, foi estimulado pela nossa equipe no ano passado e a gente está estimulando para desenvolver de uma forma mais clara os objetivos financeiros e econômicos, em qualitativos e operacionais, para que o programa de acompanhamento de resultados da empresa seja nesse nível também. Então, além dessa lupa que a gente faz no financeiro e econômico, isso já é inserido na função, meio que obrigatório fazer isso, a gente está influenciando para que seja feito isso também na parte das atividades em si, tanto na parte de qualidade quanto na parte de processo.

Reconhecer...

Reconhecer eles já são reconhecidos, mas serem medidos adequadamente. Porque você hoje que as áreas estão otimizadas, pode haver retrabalho em determinadas áreas, uma área faz um processo que poderia ser mais eficiente. Então não tem indicadores tão

consistentes que indiquem isso e apontam um plano de ação e solução. A gente está estimulando isso e esse ano vai ser bem melhor.

Uma vez que essas decisões do planejamento estratégico tem impacto direto sobre aquelas ações, de modo inverso, dá para verificar que se as decisões da área funcional ela impacta em alguma coisa no planejamento?

É um pouco difícil você medir isso enquanto você se concentra na parte financeira e econômica, porque não necessariamente as decisões que eles estão tomando nesse momento vão ser refletidas na contabilidade. Se eles fazem uma política diferente com fornecedores, ou se eles mudam a política de investimento isso não vai se refletir instantaneamente lá na parte financeira e contábil, isso vai ser ao longo tempo, esse é o nosso objetivo de estar tentando mapear e tornar isso mais palpável para que a gente possa entender como as decisões que eles tomam tem um impacto direto no nosso plano estratégico.

Como é o processo de criação? Como se dá o processo de formulação de estratégia?

O ideal que a gente tivesse um *kick off* da parte executiva que identificasse as metas da companhia e fosse fazendo todo esse desdobramento, isso já aconteceu há alguns anos atrás pelo que eu soube, mas no último ciclo de planejamento não foi assim e a gente está novamente tentando estimular para que daqui para a frente volte a ser dessa forma. Então no processo de criação do último ciclo nós fizemos todo o levantamento das bases de dados históricas, tivemos a demanda do acionista e começamos a gerar os *templates* com as sugestões de desafios e metas e isso subiu para o nível executivo, que fez as modificações que eles solicitaram. Essa foi a forma que a gente fez a criação do ciclo de planejamento, embora a gente saiba que não foi a ideal. O ideal seria ter uma reunião de todos os executivos, estabelecer todas as metas, estabelecerem tudo e daí haver os desdobramentos.

O que fez com que o ciclo de *bottom-up* que a gente fez se tornasse *top-down* foi haver um *kick off* de planejamento onde as informações foram analisadas muito em um nível macro e aí foi feita essa mudança, não, agora vamos fazer *top-down*, mas na criação o ideal mesmo seria vir lá de cima, um processo mais coerente.

Nesse processo como um todo que a Empresa pratica, quem está envolvido? Quais são os níveis hierárquicos envolvidos no planejamento?

No planejamento com a gente tem, primeiro internamente nós temos acesso direto ao nosso diretor, a todos os membros da equipe, a própria gerente tem acesso ao diretor, junto com o diretor executivo da econômica financeira, também ambos tem acesso direto ao presidente também e sempre na hora que a gente faz esse processo de pressão, esses LPCs, esses braços, também tem acesso direto a seus executivos. Então quando a gente vai fazer essa

parte do planejamento, são sempre as pessoas mais próximas dos executivos que participam desse envolvimento. Além do que a gente precisa ter um estrito relacionamento com a parte da controladoria, até para entender o realizado e as coisas que mais impactaram, o que é que tinha ponto fora da curva no período anterior. Dentro da parte de controladoria a gente tem também a área tributária, que a gente quando faz os *templates*, tem os resultados, eles tem que considerar como vai ser o aproveitamento dos créditos fiscais, como é que vai ser a política tributária da empresa, se vai fazer um planejamento tributário para redução de impostos à pagar.

Basicamente são então: toda a diretoria de planejamento e econômica financeira nesse nível, a gente tem, os próprios executivos de cada área ou diretoria e tem as partes funcionais mesmo, a controladoria e tributária que estão nos ajudando nesse processo. Além do que a gente tem um relacionamento direto com as pessoas da Controladora que são responsáveis pelo planejamento, a gente fala direto com eles e deve ter mais uma pessoa que no momento eu não estou me lembrando.

Esse tipo de formação de estratégia obedece algum rigor no sentido de documentação, de meio de comunicação?

No ano passado principalmente a gente teve essa preocupação, foi feito todo um ato normativo, guardando-se as evidências, guardando a documentação que possibilitasse à auditoria ou quem quer que seja avaliar e dar um termo qualitativo para o trabalho que foi feito.

A gente sabe que plano e ação nem sempre andam juntos, portanto, como se relacionam essa formulação e a implementação das estratégias?

Uma vez que o plano estratégico está pronto, o próprio presidente da empresa ele determina para atingir aqueles objetivos financeiros e econômicos, quais são as ações que ele vai focar no ano, ou o mercado que ele vai atingir, ou as melhorias operacionais que tem que ser feita, ou o nível de investimento que vai ter que ser feito e depois ele faz o desdobramento dessas ações ou dessas metas entre os seus diretores executivos, que vão fazendo esse desdobramento para baixo. Os diretores executivos passam para seus diretores, que passam para os gerentes, que determinam para as áreas. Isso tudo está compondo esse programa de acompanhamento de resultados e a gente está reformulando a partir de 2009.

Quanto ao sentido de observação, fiscalização, isso tem algum rigor?

O que é que acontece, o objetivo nosso de fazer essa reformulação é tornar esse processo cada vez mais transparente. Além do acompanhamento físico financeiro que a gente faz com a lupa ali mensalmente, que é a periodicidade, o programa de resultados ele tem também um acompanhamento, só que é um pouquinho mais longo que é trimestral. Toda



vez que é feito esse acompanhamento, ele é divulgado para todas as áreas envolvidas, todas as diretorias, todos os executivos, é feita uma TV executiva, que o próprio presidente apresenta como estão sendo alcançadas ou perseguidas as metas corporativas, e no programa de participação também existem as comissões PPR que são formadas por funcionários também que podem a qualquer momento olhar e verificar como esta sendo medido e acompanhado esses resultados. O que a gente está sugerindo de proposta para esse ano vai fazer que fique mesmo muito transparente todo esse processo de acompanhamento de resultados.

O modelo clássico de estratégia diz que é possível se antecipar às ocorrências e alterar ao longo, no modelo Empresa há possibilidade de alterar ou adaptar a estratégia no meio do caminho?

Sem dúvida há essa possibilidade sim, há essa possibilidade de, por exemplo, no acompanhamento físico financeiro a gente consegue antever dentro da ferramenta que a gente usa para controle de orçamento de alguns itens, que é o FM, ele só deixa realizar exatamente o que está no orçamento. Qualquer necessidade extra tem que ser antecipada obrigatoriamente pelos LPCs da área, pelas pessoas responsáveis, com as devidas justificativas. Nesse processo também, a gente faz um forcash, a gente não altera o plano, o plano fica congelado, mas mensalmente eu tenho esse trabalho de fazer um forcash de todo o balanço e DRE do plano e entregar para a Controladora. E quando a gente recebe essas antecipações das áreas, que eles comentam com está o desenvolvimento do seu plano estratégico, a gente já consegue durante o período saber se nós vamos chegar no plano ou quão distante nós estamos e que ações corretivas precisam ser adotadas. Se for uma coisa muito diferente, a gente volta e altera o plano, faz uma nova versão do plano original visando atingir o objetivo.

E quando desse surgimento dessas novas vertentes, elas tem algum padrão no sentido de evolução ou no sentido de traçar um novo caminho?

Até o ano passado, a forma como isso foi conduzido, era analisado caso a caso. O que era pesado sempre? O nível de impacto que isso ia ter no atingimento do plano. Então como é feito esse tratamento? Toda vez que é levantada uma situação como essa, primeiro há um tratamento da informação por nós, porque as vezes a informação chega sem um nível de detalhes que a gente precisa, do nível de resposta que a gente precisa. Então a gente tem um procedimento para que todas as propostas sejam encaminhadas para nós com o maior nível de detalhamento possível, senão a gente interage com as áreas para que seja feito, é apresentado para a diretoria de planejamento, que conforme a gravidade do caso, sobe até o diretor executivo e financeiro e vai até o presidente. Então, dependendo do impacto da mudança é que vai determinar que vai ter uma mudança de plano ou se vai ter uma

adequação. existe um rito para solicitações, mas não tem um marco dizendo que se isso for alterar 10% vamos mudar o plano. Não tem isso estabelecido, é analisado caso a caso.

No sentido de futuro, a gente sabe que há aquela grande proposta de a cada exercício se gerar uma margem de dois dígitos. Na hora de gerar esse novo exercício, o que foi implementado no passado tem validade, tem observações?

Sem dúvidas, tem observações sim. O próprio programa de resultados ele apresenta áreas em que a gente se saiu bem e onde a gente precisa evoluir, e porque é que a gente não se saiu tão bem assim. Isso é levado em consideração quando a gente estabelece as novas metas.

Não se sair bem em sentido financeiro, índices ou funcional?

Nesse caso é índice, no programa não são apenas indicadores financeiros, no programa existem outros tipos de indicadores que são qualitativos, de processo e também de recursos humanos, onde a gente faz a avaliação que a gente estabelece para o próximo exercício.

Em se tratando das pessoas, dá para perceber a criação de padrões de atitude, padrões de pensamento, de avaliação, na forma de agir e proceder?

É meio que um padrão sim, o jeito que a gerência de planejamento ela trata esses braços que ela tem é sempre um nível de parceria e de colaboração. Eu estou aqui a apenas um ano, mas eu nunca vi nenhuma resistência ou nenhuma criação de dificuldade por parte dessas pessoas. O ambiente favorece muito, isso é um bom indicador para a gente continuar trabalhando na Empresa, querer trabalhar na Empresa. As pessoas com quem a gente lida realmente o padrão é excelente, há uma coisa de colaboração, de ajuda mútua que te favorece no processo de estratégia.

Se a gente pensar como um todo, não só no setor de estratégia, essa noção de favorecimento, é possível também ver grupos ou pessoas que tentam criar alternativas de valor para a Empresa? Ou tem mais a questão do rigor contra a criatividade? É possível criar novos caminhos, sugerir novos rumos?

Sim, há uma receptividade muito boa aqui nesse sentido, toda idéia que é levada é analisada com cuidado. Desde que se estabeleça que aquilo vai realmente ser de valor para a companhia, não vai ser só mais um trabalho que vai ser acumulado, não vai gerar valor, não vai agregar nada. Há essa liberdade sim, há muita acessibilidade às pessoas. Como eu te falei, a gente tem acesso direto ao diretor de planejamento, eu quero marcar uma hora com ele, vamos lá, é só falar o assunto. Não é assim: eu só posso falar com o meu gerente se..., porque aí trava o processo criativo.

E os indivíduos buscam esse apoio? Há apoio para essas iniciativas?

O presidente apóia essas iniciativas sim.

No contexto onde estamos inseridos, ambiente, mercado, teríamos como identificar alguns dilemas que a Empresa enfrenta?

O contexto que a gente está inserido no mercado de telecomunicações aqui no Brasil, a gente vai ter um pouco de dificuldade acredito principalmente na parte de, acho que não do uso do cliente, a telecomunicações até para você gerar em um momento de crise, você precisa dos recursos. Então qual vai ser o desafio daqui para a frente? Você criar serviços agregados, ou seja, você tem um cliente e não apenas um produto naquele cliente, você tem aquele cliente e o máximo de produtos que podem ser oferecidos em um só relacionamento estreito. O desafio é a Empresa conseguir entregar o maior número de produtos, com tem feito no segmento PME, fornecem todos os produtos que uma pequena empresa precisa a nível de comunicação. Então é a gente conseguir atingir o maior número de clientes e de empresas possíveis com esse tipo de produto. Não ser apenas, o histórico da Empresa é ser muito boa em longa distância, mas vem perdendo terreno nisso a pouco tempo, não pode se concentrar em um serviço apenas. É você conseguir oferecer a seus clientes o maior número de soluções possíveis agrupadas e tratar bem esse cliente, porque em época de crise uma das coisas que vai ser a maior dificuldade vai ser garantir a receita do cliente e o recebimento dessa receita. Se o cara tiver um serviço de má qualidade, não estiver sendo bem atendido e estiver sem dinheiro no bolso, acho que o primeiro que ele vai deixar de pagar e vai pedir o corte do serviço para viver a duras penas com um serviço inferior. Então tem que tratar bem o cliente, essa é uma dificuldade no ambiente complexo que a gente vive, a nossa capacidade operacional as vezes está defasada em um ponto e as vezes você conseguir acompanhar os avanços tecnológicos e o cliente se sentir satisfeito, você conseguir tratá-lo por um canal muito bom de relacionamento com ele e oferecer soluções completas.

Focado no que Mintzberg diz no sentido do que se pretende, no que se delibera, mas na hora do realizar você tem muitas outras coisas a considerar. É possível ver se elas são implementadas da forma como elas foram formalizadas, eliminando as emergente, ou não tem como abrir mão delas?

É difícil de a gente conseguir medir porque sem os melhores indicadores possíveis na mão, que é o que a gente está modificando agora, a gente não tem muita condição de dizer se todas as ações que a gente delibera, o acompanhamento delas. Como essas ações que a gente está deliberando a partir desse ano são palpáveis, podem ser medidas efetivamente, você vai conseguir enxergar como é que estão o cumprimento e o desenvolvimento daquelas ações durante o período. Hoje a gente não tem, a gente não tinha exatamente como ver a estratégia que foi desdobrada do plano financeiro e econômico e como as ações estão se desenvolvendo para o atingimento desse financeiro e econômico. A gente não

consegue ver claramente, vamos dizer assim, a receita está acompanhando o plano, mas você deduz que as ações elas estão procedentes, as vendas estão indo muito bem, mas assim em um nível de processo você não consegue saber se aqueles processos estão efetivamente melhorando, porque não tinha um indicador para você acompanhar aquilo durante o período. Se elas surgem ou se elas não surgem e em quanto tempo elas são implementadas também? Será que houve o resultado esperado com essa ação? Se era uma ação que gerava mais receita, se era uma ação que gerava economia, se era uma ação que reduzia o tempo de atendimento?

Sem você ter um bom medidor você não consegue avaliar se aquilo teve o retorno no tempo esperado.

Se a gente sair da visão sistêmica e tentar observar na prática, dá para observar que ela apareça?

Ainda está um pouco obscura ainda no meu ponto de vista.

Qual seria a sua observação no sentido do comportamento organizacional, se há um padrão na forma de proceder, se há grupos, se há uma estrutura diferenciada ou alguma coisa bem homogênea na prática e na atuação?

Na atuação do dia-a-dia nós temos a liberdade como as equipes de conseguir tentar agregar, de dar sugestões, de forma muito clara, esse é um comportamento geral, principalmente dentro da nossa equipe há muito essa parte de colaboração entre as pessoas. No nível das gerências, se observa um padrão que as vezes falta um pouquinho mais de interação. Estão sendo feitas atividades aqui até para ver se há um pouco mais de sinergia entre as gerências, para evitar retrabalho, para fazer com que as pessoas conheçam mais o trabalho das outras, isso é um ponto ainda a melhorar. Quando você conhece melhor o trabalho das pessoas, você até teria a oportunidade de dar mais ajuda ou ser mais ajudado, porque no seu dia-a-dia se você trabalha com muitas informações, você se depara com uma informação que não é do seu dia-a-dia e você não sabe qual é o melhor tratamento que você tem que dar, aí entra a velocidade dessa precisão, se você precisar dar uma resposta rápida para aquilo que apareceu, só que você não está acostumado com aquilo que apareceu. Das duas uma, ou você vai se aprofundar naquilo e você não entrega, ou das duas uma, ter a maior visibilidade das pessoas que podem me ajudar ou o quê que elas estão fazendo ia ajudar bastante no dia-a-dia das pessoas e a acessibilidade que os diretores dão aos gerentes das equipes, acho que facilita mais nesse processo também.

Agora as vezes você consegue ver que um grupo ou uma gerência tem pesos diferentes no tipo de atividade que desenvolvem, vamos dizer assim, uma gerência pode ter uma atividade vista como mais operacional, a outra pode ser vista como uma atividade mais nobre e as vezes você consegue ver que existe essa diferença entre as equipes. É isso que

eu falo que as vezes falta sinergia entre as áreas para que não fique essa divisão de que uma é mais nobre e a outra é mais operacional e menos importante as sugestões que vem dela. Acho que isso é um ponto de melhora ainda.

Quando isso acontece, na noção de alta gerência, no sentido de fiscalização, incentivo, impedimento, o que a gerência da Empresa proporciona?

O RH ele tem um canal direto com cada uma das diretorias em que deixa aberto para que os funcionários e as equipes elas possam levantar o que de repente precisa melhorar, o que está impedindo o seu processo, mas é um pouco lento ainda essa resposta de levantar uma demanda até que ela seja atendida, mas já está sendo feito isso, já está nesse sentido.

Na questão da fiscalização, muito se tem de fiscalização, os executivos são muito cobrados e cobram muito de suas equipes para que apresentem os resultados esperados e a fiscalização é forte nesse sentido, há uma pressão muito grande para se entregar as coisas como combinado e na época combinada também.

Entre incentivos e impedimentos, se a gente tem um ambiente favorável, que favorece as novas idéias isso acontece, impeditivo eu não tive nenhuma oportunidade de observar, embora uma empresa deste tamanho seja difícil você imaginar que não tenha. A nível de gerencia a comunicação flui bem legal e não há barreiras que impeçam essa possibilidade, não as vi ainda, mas pode ser que existam.

## **ENTREVISTAS C/ REPRESENTANTES DE ÁREAS “CLIENTES” DO PLANEJAMENTO**

**Entrevistado: Especialista de Planejamento do Departamento Jurídico**

**Projeto: Processos Estratégicos.**

**Fase do Projeto: Expansão do Conhecimento e Confirmação.**

**Objetivo: Reconhecimento de Visão Externa sobre o Processo de Concepção de Estratégias para Ampliar Perspectivas e Confirmação dos Dados Apurados em Entrevistas Anteriores.**

Há quanto tempo está na Empresa?

Eu tenho 32 anos de atuação na diretoria jurídica.

A estrutura do estudo envolve três grandes áreas a linha de estratégia em um foco formal e emergente, além dela há a noção de complexidade no qual a empresa opera e a linha de tomada de decisão. Basicamente o que se pretende é entender como são formuladas as estratégias dentro da organização. Por conta da sua experiência dentro da Empresa a idéia

é entender essas modificações com o passar do tempo e primeira idéia é a noção pelo seu ponto de vista do que é complexo na Empresa.

Eu não tenho uma visão da época de estatal porque eu trabalhava na área jurídica mas eu não trabalhava com orçamento, então o orçamento era feito meio que de uma forma, não existia o SAP, então eu não posso falar como funcionava naquela época.

Não necessariamente em termos econômico-financeiros, mas em um contexto geral de atuação da Empresa. Variáveis, valores...

Nessa parte houve uma evolução muito grande, eu estou na Empresa desde que o computador era equipamento de grande porte e que a gente não tinha acesso. As coisas mudaram muito porque naquela época você fazia as coisas na máquina de escrever, era uma dificuldade muito grande porque o volume de trabalho era enorme e você não tinha ferramentas que pudessem te ajudar nesse trabalho. E aí eu acompanhei toda essa evolução, desde a época que veio o projeto ciranda, que vieram os primeiros microcomputadores, que trabalhavam com vídeos cassete, eu vim acompanhando toda essa evolução. Com relação ao trabalho melhorou muito, porque você consegue dar muito mais agilidade a todo o volume de trabalho, só que essa agilidade traz com ela o volume de trabalho, se você antes poderia atender 10 tipos de trabalho, hoje vem 100. Então, com relação à complexidade, em função do ferramental que a gente tem disponível hoje, melhorou muito, você tem, por exemplo, o e-mail, que você faz uma correspondência direta e você tem esse retorno imediato. Antigamente a gente trabalhava com o que a gente chamava de CI, uma comunicação interna, você digitava um texto na máquina, botava em um malote ou botava em um envelope, chegava lá na outra área as vezes no outro dia e a pessoa ia tratar daquele assunto depois de 3 ou 4 dias para te dar uma resposta. Quando você tinha uma coisa urgente você levava pessoalmente, mas você tinha que sair da sua estação de trabalho e na época não eram nem estações de trabalho, não tinham essas divisões, eram mesas umas ao lado da outra sem separação. Então, com o ferramental e a com a modernidade as coisas melhoraram muito. Eu costumo dizer que a gente chega na frente do computador, você está tentando acessar alguma coisa e demora 20 ou 30 segundos, como por exemplo para o extrato do banco, se está demorando você reclama que está uma carroça, que está demorando muito. A gente esquece que lá atrás como a gente fazia para pegar um extrato do banco? Saia da minha estação de trabalho, pegava o elevador, saia do prédio, ia lá no pango, enfrentava uma fila, esperava a minha vez, aí o caixa pegava uma listagem, até achar o meu nome, me dar um papelzinho para eu retornar e eu gastava com isso uns 10 ou 15 minutos. Hoje em dia a gente tem essa informação imediata e com o trabalho também, coisas que as vezes demandavam 2 ou 3 dias para serem resolvidas agora você pode resolver em 5 ou 10 minutos, dependendo da

complexidade do assunto. Existe assim uma melhora muito grande do retorno das informações, tendo em vista os computadores, planilhas que a gente usa, o próprio SAP, falando da parte financeira. Então a gente tem todo um controle, a gente tem a disponibilidade dos dados para você trabalhar eles e dar um retorno.

E em número de variáveis a se lidar...

Isso aí é porque, aqui no jurídico, a gente tem uma enormidade de tarefas diferentes, se você olhar na minha mesa aqui você vai ver que eu trabalho com “n” coisas diferentes, do orçamento até ter que preparar um cartão de visitas, a gente tem que elaborar uma procuração para a empresa, isso tudo é feito aqui, nós temos que arquivar a documentação e tem uma tabela de temporalidade que você tem que arquivar por um determinado período. Então assim, as variáveis são muitas e o tipo de trabalho é muito diversificado.

E em termos de estratégia, focando na gerencia de planejamento, como você consegue observar, como é a sua visão externa de como eles atuam, como é a prática daquele setor?

Olha só, eu não tenho o detalhamento, eu tenho algumas necessidades e quando eu reporto a eles para sanar alguma necessidade que eu tenho e sempre que eu vou procurar a gerência eu sou bem recebido, o pessoal dela é muito bem preparado, tem algumas pessoas que já estão lá há muitos anos e tem uma facilidade enorme de dar as informações que você precisa. Algumas outras que entraram depois, eu acho que na hora da seleção eles já procuram o perfil daquela pessoa de acordo com a necessidade que ela tem, então embora nova de empresa ou nova naquela gerência, eu sinto que eles tem uma firmeza e tem um conhecimento do trabalho muito grande. Então o retorno que eu tenho deles é muito bom e imediato, estão sempre disponíveis, estão lá no trabalho deles interno, eu chego lá, eles param para me atender, então em relação a isso o trabalho é muito bom. Eu imagino que o meu foco aqui com orçamento é só com relação à minha diretoria, eles tem que trabalhar com a empresa como um todo, o volume deles eu imagino que é enorme e a evolução é constante porque na época de estatal nós tínhamos um controle, um método de trabalho, depois vieram os americanos e mudaram tudo ou então nós recebíamos as diretrizes lá dos EUA e tinha que se adaptar e correr porque tudo é para ontem. Toda uma metodologia nova, toda mudança a gente tinha que se adaptar. Depois, quando houve a mudança para Controladora foi a mesma coisa, os controles são outros, as ferramentas, embora a gente continue utilizando o SAP, os relatórios são diferentes, o foco é outro. Então o trabalho que eu vejo deles é muito amplo e muito dinâmico, porque vem uma diretoria nova e você está trabalhando em uma direção, tudo prontinho e é só você adaptar os valores, porque os relatórios estão mais ou menos esquematizados, aí de uma hora para outra você precisa para amanhã mudar, tem um outro relatório que a gente tem que fazer um controle, ou então, a partir de agora vai haver um corte em determinadas contas e isso

complica bastante em função do pouco tempo que a gente tem para se adaptar às mudanças e as mudanças estão constantemente sendo apresentadas para serem feitas. Então o foco deles lá é a empresa como um todo, o meu aqui que é só a jurídica eu já sinto alguma dificuldade em relação a isso, eu fico imaginando eles em relação ao todo.

E no sentido de ser apresentado como cliente do setor de planejamento, o contato com esse material, com essas diretrizes, como é que acontece, quando acontece e de que formas?

Acontece de várias formas, acontece no nosso planejamento anual, todo ano a gente tem reuniões onde essas diretrizes são repassadas para as áreas e então a gente vai trabalhar em cima dessas novas diretrizes. Esse é o orçamento anual que é até mais fácil porque a essência é a mesma coisa, com algumas variáveis, algumas alterações, mas quem já trabalha com essa parte orçamentária, já sabe mais ou menos qual o tempo que tem e quais as informações são preciso para estar preparando material para a aprovação do orçamento do próximo ano. Com relação a isso é mais tranquilo, o que complica é que as vezes, no meio do processo você tem algumas mudanças e aí nessas mudanças você tem que em tempo muito rápido se reorganizar e preparar as suas informações para aquela nova solicitação. E como isso é feito? Isso nos é comunicado através de e-mails, através de ligações da equipe de planejamento e aí a gente ou faz uma pequena reunião ou a gente conversa a respeito e é colocada quais são as solicitações nova, a gente tenta fazer, vai fazendo e quando tem dúvida a gente conversa com a equipe, isso aqui não é bem assim, tem que fazer assim ou, quando eles tem algum ferramental, olha tem um relatório assim que vai te ajudar muito. Todo esse apoio é passado por eles assim quase que diariamente, todas as vezes que a gente tem necessidades, eu pelo menos vou muito lá, falo “vocês estão querendo algo assim e eu não estou conseguindo”, sempre tem a ajuda, “vê esse relatório, junta com esse outro, faz...”, então a informação é passada assim sempre dessa forma ou através de algumas reuniões onde eles reúnem os líderes de planejamento e controle ou através de uma conversa individual ou uma troca de e-mails e dessa forma a gente interage.

Você me disse que essas mudanças são freqüentes?

Depende da época, por exemplo, agora, a gente está de frente de uma crise mundial e todas as empresas têm que se antecipar a um eventual agravamento da crise. Nesse momento, existem algumas mudanças que a principio não estavam previstas, o ideal seria fazer um orçamento no final do ano para o próximo ano e esse orçamento tentar cumprir para o que foi planejado para determinado momento. Só que, dependendo da conjuntura econômica, dependendo de como as empresas estão, de repente a empresa de telecomunicação está em um momento que depende de um cuidado maior, ou em outro momento está em um momento tranquilo, que não depende desse cuidado. Em função



dessas variáveis externas, as vezes a gente tem que realinhar a nossa linha de trabalho, porque uma coisa é você estar trabalhando com o orçamento que foi planejado lá atrás e que é o seu ideal, outra coisa é você estar em frente a uma necessidade emergente do próprio país e da empresa como um todo e a gente tem que mudar o foco senão ao chegar no final do ano pode acarretar um prejuízo maior, com conseqüências que não são boas nem para empresa e nem para o corpo de funcionários.

Essa emergência ocorrem mais por conta do contexto externo?

Isso, porque assim, atualmente eu vejo o orçamento como um controle muito grande, porque além de a gente estar com tudo centralizado no SAP, existe uma equipe focada, a equipe de planejamento e até o próprio financeiro, falando a mesma linguagem. Quando você fala SAP, todo mundo sabe que há toda a informação ali e o controle é muito grande. Não que antigamente não fosse, mas cada vez mais a gente vê que a gente tem que estar entrando no detalhe, olhando conta por conta. Às vezes contas que os valores eram pequenos e você em função do volume de trabalho você até olhava aquilo ali superficialmente, agora eu vejo que está assim entrando em detalhes e separando tudo isso para aprimorar o controle que se tem sobre qualquer valor ou informação financeira da empresa.

No sentido de produção, de necessidade, o que vem deles você me disse com atua, agora, no sentido de serventia, na forma de como eles ouvem as suas necessidades, ou seja, o que se decide na sua área serve em algum momento para as decisões do planejamento?

Com certeza, o que acontece, o orçamento da área jurídica é uma área muito difícil de você mensurar, por quê? Os nossos escritórios são terceirizados, então nós temos escritórios espalhados no Brasil inteiro trabalhando nossas ações. Em função do crescimento da empresa, você cresce proporcionalmente o número de ações. Por exemplo, se a empresa lança um novo produto no mercado, ela vai ter mais clientes. Esses clientes, é claro, a maioria deles ou o ideal para gente é que todos estivessem satisfeitos com o serviço, mas nem sempre é isso, nem sempre ocorre dessa forma. Então isso às vezes acarreta um aumento do número de ações e esse acréscimo de ações tem um custo. Os nossos contratos com os escritórios são muito diversificados, a gente tem várias formas de contratação. Por exemplo, eu posso contratar um escritório pagando por exemplo pelo número de ações. Então se eu pago “x” por uma ação, o escritório tem 200 ações eu vou pagar 200 vezes “x”, só que houve um pico, aconteceu um problema aí e pipocou naquele estado, naquela localidade mais 100 ações, então o que eu pagava para ele “x” vezes 200 eu vou ter que pagar “x” vezes 300, isso aí dá um pico no meu orçamento, eu tenho que ter isso preparado. Isso é uma forma de contrato e eu tenho outras formas de contrato e isso tudo fica difícil de mensurar, então você vê que fica muito difícil a gente estar falando assim que o nosso

orçamento é “x” e a gente vai cumprir de acordo com o que foi determinado, até porque ele pode variar. Se no início do ano eu tenho 35.000 ações e acontecer um pico lá no fim do ano eu posso chegar com 100.000 ações, o valor vai ser maior. É claro que a gente trabalha de uma forma tentando diminuir cada vez mais esse número, mas nem sempre a ação da gente é em função da demanda e tem vinculação com novos produtos, novos cliente. Você tem uma carteira de 10.000 clientes é uma coisa, outra coisa é você passar essa carteira para 500.000 clientes.

Então assim, é claro que todo esse trabalho é feito antes da gente preparar o orçamento para o próximo ano, é levado para a equipe de planejamento, analisado por todo mundo e com certeza isso aí é levado em consideração para que a gente faça um trabalho bem feito isso aí tem que ser realmente levado em consideração.

Em se tratando de mudanças, na tentativa de entender as decisões, mudanças, alterações, a gente sabe que planejar é uma coisa, intencionar, a formulação, os planos, as estratégias, deliberar o processo formal, caminha de um modo e a prática, a colocação do planejamento em ação nem sempre vem a contento. Há diferença entre o que é planejado e o que efetivamente entra em prática?

Aqui com relação à jurídica não, embora eu não trabalhe nessa parte orçamentária desde a época de estatal, mas desde o tempo que eu comecei a cuidar dessa área aqui no jurídico, a interação que eu tenho com a equipe de planejamento dá para a gente uma experiência, um know-how para que a gente solicite aquilo que a gente realmente precisa. É claro que a cada ano a gente tenta corta custo daqui e dali mas a gente tem que ser bem dentro da nossa realidade. Não adianta se eu sei que vou ter um gasto “x”, não adianta eu falar assim, para mostrar que eu estou querendo cortar custo eu vou fazer um trabalho para apresentar pedindo meio “x” porque vai chegar lá na frente e não vai fechar. Então em vista do que a cada ano a gente faz o nosso planejamento, a gente leva em conta anos passados, quantos contratos a gente já tem e que ainda estão em vigor. Então a gente faz um trabalho bastante focado no passado e apresenta para eles e, em função disso a gente tem cumprido com o que foi estabelecido, a gente tem conseguido e as metas que forma previstas co relação ao orçamento. Claro que as vezes com um sacrifício danado, um jogo de cintura, tentando ver com é que a gente vai fazer, mas a gente tem cumprido o nosso orçamento de acordo com o que foi pré estabelecido.

Nessa forma de atuar, no sentido de tomada de decisão, de liberdade para decidir e hierarquia, esse processo é facilitado, há indivíduos que buscam liberdade para isso?

Esse trabalho cada vez mais tem sido feito de forma a dar essa liberdade, algumas atividades, algumas movimentações dentro do nosso orçamento que eram feitas pela equipe de planejamento, gradativamente vem sendo transferidas para os líderes para que a gente

tenha mais agilidade e possa trabalhar aquilo da melhor forma como a gente entenda. Só que agora exatamente nesse momento com essa crise, o processo reverteu. Então muitas coisas que eu podia fazer uma movimentação entre contas dentro do meu orçamento, agora eu estou limitado à 5% do valor que eu já tinha lá previsto. Qualquer valor fora disso, eu tenho que preencher um formulário, encaminhar para a equipe de planejamento, que vai levar para um grupo que foi definido para estar avaliando essa movimentação e aprovando ou não, de acordo com a justificativa e a necessidade que a gente tem. Assim, exatamente nesse momento está ocorrendo isso, o que a gente tinha que estava facilitando muito o trabalho da gente, é muito mais fácil, tem coisa que você entra no SAP, se tem o acesso, se sabe aquilo que tem que fazer, sem precisar de ninguém você faz aquilo e manda em dois minutos. Agora, quando acontece esses problemas você leva 3, 4, 5 dias porque é claro que a equipe que decide isso não se reúne todo dia, eles vão juntando uma determinada demanda para chegar lá e decidir, as vezes tem alguma dúvida e volta para você, aí você espera um novo momento para eles se reunirem e analisar isso para você. Às vezes você precisa pagar aquilo de imediato, porque quem prestou o serviço precisa receber. Exatamente nesse momento inverteu um pouco a coisa, aquelas coisas que eles estavam dando autonomia para que as próprias áreas desenvolvessem esse tipo de trabalho, agora nesse momento retornou.

Quase tudo que se fala de planejamento é em uma ótica financeira, índices econômicos e financeiros. Na sua visão essa condução é feita pensando em financeiro, ou seja, tem os valores e eu tenho que seguir os valores, custe o que custar? E o que se faz, as práticas são levadas em consideração também? Como é feito, se é bem feito, se é mal feito?

Eu posso te dar a noção do que acontece aqui no jurídico. Com relação ao jurídico a gente esta constantemente avaliando esse tipo de trabalho e esse tipo de valor. A gente tem, por exemplo, um ranking dos escritórios, onde o escritório que presta serviço para a gente ele tem que atingir algumas metas, alguns resultados em relação a “n” coisas, um atendimento a determinada solicitação que o processo precisa ou a gente tem um sistema onde o escritório tem que imediatamente a qualquer movimentação que tenha o processo ele tem que anotar e informar e a gente tem essa informação no momento imediato. A gente tem constantemente que estar verificando o mercado para ver o preço que é praticado naquela região, porque uma coisa é você atuar no Rio de Janeiro, outra coisa é você atuar lá no Acre onde o cara precisa pegar até barco para chegar na localidade e isso tem um custo. O jurídico está constantemente revendo e avaliando esse tipo de trabalho que o escritório presta para a gente. Por isso que em alguns momentos a gente até troca de escritório em função de um trabalho que não está sendo executado da maneira como foi pedido. Então a todo o momento a gente está constantemente reavaliando e vendo. É claro que eu não vou

te dizer que a gente tem uma forma ideal. Porque as coisas sempre evoluem a todo o momento, por mais que você ache que o serviço está prontinho e não há mais o que fazer, sempre há a necessidade de um reestudo, de uma reavaliação para estar acompanhando. As coisas evoluem muito e aqui a gente faz isso sempre para realmente estar obtendo o melhor resultado que a gente precisa.

No entendimento da estratégia e da atuação da presidência, da diretoria, fazem seus esforços sobre a condução do processo, há de se considerar alguma pressão, algum rigor vindo do topo?

O rigor sempre existe, sempre existiu, quando você começa a lidar com valores da empresa sempre tem que existir. É claro que aí vai depender muito do momento, o ideal é que o orçamento fosse aprovado e cumprido durante aquele ano e se ele foi aprovado lá atrás ele foi aprovado em função de justificativas, de necessidades lá atrás, então o ideal seria isso. Mas depende muito de haver uma mudança na economia do país, da própria empresa, porque as vezes exija que em um determinado momento você receba uma diretriz ou da presidência ou do próprio controlador e que você tem que cumprir, que aquilo é maleável, se você achar conveniente você faz, não é assim, a gente sabe que se não for feito dessa forma, lá na frente o tranco vai ser muito maior.

**Entrevistado: Gerente de Planejamento de Operações de Tesouraria - Financeiro**

**Projeto: Processos Estratégicos.**

**Fase do Projeto: Expansão do Conhecimento e Confirmação.**

**Objetivo: Reconhecimento de Visão Externa sobre o Processo de Concepção de Estratégias para Ampliar Perspectivas e Confirmação dos Dados Apurados em Entrevistas Anteriores.**

A idéia é entender estratégia e o ponto de partida desse entendimento é a noção de tempo, para compreender as passagens desde o momento como estatal até o momento atual.

Eu peguei todas (risos). Deixa eu fazer as continhas, estou na Empresa desde 84, são 25 anos quase.

Nesse entendimento, para quem passou por todas essas fases, um dos três escopos da pesquisa é entender a complexidade nessas mudanças de cenário, o que é que você vê de complexo, fatores, variáveis, todo esse emaranhado de coisas que precisa ser avaliado para decidir.

É um apanhado longo, por acaso eu até participei, já como estatal eu peguei uma parte do planejamento, na época de estatal eu já trabalhava mais com planejamento do que hoje em dia. As diferenças, na época de estatal claramente você não tinha algumas preocupações que você tem hoje em dia, como o acionista, o seu controlador que você tem que estar dando satisfação, embora você tivesse um acionista maior que era o governo, mas a relação era bem diferente. O mercado, aí não por ser estatal, mas o mercado da época de estatal era diferente, porque era uma coisa fechada, não era um mercado aberto, não tinha concorrente, a preocupação exatamente com concorrência não era uma coisa que afetava o funcionamento, por outro lado você tinha uma variável que era atender a alguns critérios até sociais, de chegar na Amazônia, a visão as vezes era muito mais voltada para..., tinha muito mais discussões tecnológicas nesse sentido de atendimento de determinadas políticas que eram traçadas do que já na visão, seja da Controladora, seja da CONTROLADORA AMERICANA, que aí você já está mais voltado para lucro, para a lógica tradicional de todas as empresas. Não que antes não tivesse essa visão, mas que claramente ela não era mais forte, digamos assim. Depois de ser estatal e passar a ser uma empresa privada, aí falando em CONTROLADORA AMERICANA e Controladora, falando de processo, eu diria que na CONTROLADORA AMERICANA você tinha claramente mais liderança de processo e a cobrança era muito em cima do resultado, lucro final, de quanto você obtinha de, quanto você conseguia dar de resultado mesmo. A Controladora, embora ela esteja preocupada com o lucro, ela interfere muito mais em no processo, ela entra mais, ela te dá menos autonomia, ela quer conhecer bem seus processos, quer saber detalhes sobre como funciona. Na administração americana nem tanto, se estiver andando, se tiver dando o resultado que ele espera, a forma como você toca o processo eles não se preocupavam muito, na Controladora há uma ênfase de como funciona o processo, reuniões de controle mais detalhadas para saber como é que a coisa está acontecendo, as despesas, as receitas.

Esse controle que você me diz de processo, que tipo de processo seria?

Em todas as áreas, especificamente eu que lido muito mais com a parte de acompanhamento financeiro, controle de dívidas, controle de caixa, eu acompanho, então você tem desde definir relatórios, acompanhamentos diários, previsões sempre para curto e longo prazo, não é simplesmente olhar os grandes números, entra no detalhe, acompanhar como a coisa está funcionando mesmo.

Mas em uma ótica financeira, de índices, ou em uma ótica de processos mesmo, como as coisas acontecem de modo geral?

Um pouquinho dos dois, mas a ótica de índices, não diria de índices, na ótica de números é certamente a maior ênfase, mas muitas vezes eles interferem, vamos dizer o seguinte, no

começo eles interferiam mais, até porque eles não conheciam a empresa, como é que as coisas aconteciam e a medida que eles se sentem confortáveis de que a coisa atende, não é que eles implantem a forma como eles fazem, já houve caso até do contrário, eles adotarem a forma como a gente faz aqui. Mas pelo menos inicialmente eles querem entender como a coisa funciona aqui e quando eles se sentem confortáveis eles enxergam que o procedimento é adequado, que leva aos resultados que eles esperam, a partir dali é mais uma linha de números, definir relatórios para acompanhamento e coisas do gênero. Mas claramente tem alguns momentos em que eles querem mesmo conhecer como é que o processo em si opera e de alguma forma fazem algum tipo de avaliação se aquilo para eles atende ou não atende.

O que a gente tenta entender nessa pesquisa é justamente essa ótica de liberdade para agir, quando se fala de planejamento formal e a linha emergente, essa liberdade de ação, de alterar plano, de tomar decisão, se há essa liberdade ou se há um rigor, uma espécie de controle forte, essa divergência de forma de agir? Se o processo é bem fechado, bem rigoroso, ou se o processo permite alterações.

Permite, é mais negociável. Você não tem a liberdade de fazer o que quiser e nem pode, mas não é um negócio do tipo tem que estar no plano, tem que ser assim. A partir do momento que você mostra caminhos, o exemplo claro que te falei, é obvio que estamos falando de processos, mas eles chegaram a mudar práticas deles lá baseados no que viram aqui. Para efeito de negócios a coisa vai por aí também.

Eu não atuo muito na parte operacional do negócio da empresa, mas no ponto de vista financeiro eles claramente aceitam as colocações que são feitas. É óbvio que em determinado momento você tem que ter determinado tipo de acordo deles, de aprovação, é lógico que você tem que ao menos dar ciência. A decisão final é sempre da empresa, na palavra a Empresa é soberana em suas decisões, mas tem a ciência do controlador e normalmente comprovado de que aquele é o melhor caminho eles dão todo o apoio, dão todo tipo de suporte para você tocar em frente

A minha intenção é tentar entender a sua visão sobre os processos do setor estratégico de planejamento, como você vê a condução do trabalho deles.

Eu especificamente tenho uma interface com eles muito no ponto de vista financeiro, na verdade eu sou cliente e fornecedor de coisas muito específicas. Como a gente trabalha com o planejamento financeiro, caixa, as necessidades de captação, eu como cliente deles o que é que eu consumo? Todos aqueles relatórios em termos de qual vai ser a nossa receita para os próximos anos, os próximos períodos, que nível de investimento a gente vai estar praticando, as despesas, qual o orçamento que está plotado para frente, então todo esse processo que eles montam anualmente isso serve de insumo para mim para que eu

possa montar a nossa programação tanto de captações, quanto de aplicações, qual a disponibilidade que a gente vai ter de dinheiro, consideradas algumas premissas dela e algumas premissas daqui nossas, baseado no que a gente está acostumado a ver no nosso dia-a-dia no histórico da empresa, como é que o planejamento econômico se converte efetivamente em dinheiro e em caixa. Então eu sou cliente deles nesse sentido, pegar esses números, discutir com eles como funcionam e transformar isso em uma visão financeira. E do ponto de vista de fornecedor eu mastigo essas informações e o que eu devolvo para eles é justamente qual é o nosso planejamento para a frente em termos de captações, para alimentar o finalzinho dos demonstrativos deles que chegam até o ebitda que é o operacional, depois vem as despesas financeiras, receita financeira, captações que vão ser feitas, é o retorno que a gente dá para eles, e este sempre realimentando. Eles funcionam basicamente em um ciclo anual de planejamento, mas mensalmente você tem sempre a revisão desse planejamento. Você tem um plano de metas que é onde você pretende chegar, mas mensalmente você tem os chamados four cashes para você redirecionar, se for o caso, para ver o quanto você está próximo ou não da meta e dependendo de o quão distante esteja você pode chegar e concluir que vamos ter que mudar isso daqui.

Quando você fala em mudanças, esses planos tem um delineamento, tem um horizonte para entender onde se quer chegar e é justamente essas guinadas que nessa projeção é dada, essas mudanças ocorrem sempre, há sempre que se alterar os planos traçados?

Normalmente eles são mais ou menos estáveis, mas no final do ano passado, não é por causa do plano, mas por causa de uma crise você tem que redirecionar as coisas de acordo com o que está acontecendo lá fora, esse acompanhamento é sempre importante porque pode haver mudança em que um determinado segmento do negócio passa a ser importante para a própria sociedade e aí a empresa pode querer concentrar mais recursos ali e não é que você mude o seu plano todo, mas as vezes ao longo do ano você pode coisas de concentrar mais investimentos em um outro ou as vezes antecipar um investimento que está previsto para acontecer de uma forma e de repente identifica-se que tem uma oportunidade que você precisa antecipar um investimento para ter um retorno mais rápido, essas coisa é que você vai ao longo do ano... tem um plano lá que é uma meta, basicamente se procura não alterar, até porque ele serve de referência para uma série de coisas, o PPR dos empregados, e mexer nele você tem conseqüências, uma série de coisas que precisam ser alteradas também, então ele é seguido. Mas você pode ter é que a forma de você executá-lo pode mudar as vezes ao longo do ano de acordo com eventos ou quando acontece essas coisas exógenas à empresa, que aí você tem que se mexer.

Esses tipos de mudanças no negócio, se por exemplo um produto novo no mercado tem uma aceitação melhor do que se esperava e torna-se preciso um investimento maior sobre

ele, quem identifica isso e de onde vem esse aval para mudar, de onde partem essas decisões?

Olha, hoje em dia eu não participo dessas decisões, quando essas decisões chegam para nós já chegam como decidiu-se de certa forma, na verdade a gente até é consultado, mas não necessariamente sabendo o que é que se quer mudar, mas no sentido de como está o recurso, no sentido de simular, dependendo do tamanho dessa mudança que vai demandar mais recurso, fazemos simulações para saber como você pode viabilizar esse recurso mais rápido ou se isso pode indicar em reduzir de outro lado. Agora, exatamente como surge essa demanda, a identificação disso tudo, não acontece aqui, chega para a gente através justamente da área de planejamento, porque eles mensalmente é que estão em contato com todas as áreas, fazendo essas revisões, fazendo esses estudos, principalmente de investimento e estão acompanhando inclusive isso, como é que está o andamento do que foi planejado, o tempo das coisas como está acontecendo, então eles podem identificar as oportunidades. As áreas que controlam isso passam essa informação para eles pelo acompanhamento mensal. Esse meio de campo, claramente na minha visão, quem faz é a área de planejamento, a decisão de mudar ou não, aí vai a um nível mais alto, no nível de diretoria e é claro, até no nível da presidência. Mas isso é algo que chega para mim como algo a ser simulado, mas não necessariamente sabendo do que se trata, mas não necessariamente sabendo se é pra mudar o rumo pra cá ou para lá. Essas coisas quando a gente chega a saber já está decidido que vai ser implementado, não passa aqui na minha gerência.

Quanto a comunicação, a relação que se dá entre os setores flui bem?

Flui, quanto a isso a gente tem bastante acesso ao que é para estar disponível para todo mundo, porque as vezes há informações estratégicas que não cabem chegar para nós em determinado momento. Mas toda informação que eu preciso para fazer com que as coisas aconteçam chegam a contento.

Quanto a questão de alternativas de mudanças, de proposições, há liberdade para tentar inserir mudanças, criação de alternativas de valor?

Com certeza, até no nível da Controladora eles são bem abertos à discutir questões e claro que podem existir momentos em que eles também podem ter informações lá em função de direcionamento pode ser que aquela idéia não sirva, não vai de encontro com o que eles estão pretendendo para o grupo, mas nunca tive problemas com propostas a serem feitas. Não tem aquele negócio de você não pode levar a idéia. Você pode levar a idéia e se tiver um bom argumento, se a coisa for boa. O não mudar só porque não se quer mudar, isso não existe não, é só uma questão do que é bom para aquele momento para a companhia.



Eu acho que tem as condições de cada momento, no momento que acaba um plano você tem “n” variáveis que estão interferindo, você formula o plano baseado naquelas variáveis. Você estar sempre acompanhando essas variáveis para ver se o seu ambiente ou suas condições de contorno ali mudaram e aí você tentar adequar, se você virar a coisa de cabeça para baixo eu não vi acontecer, chegar e pegar um plano e dizer que não vai dar para realizar esse plano, para e vamos fazer de novo eu nunca vi, agora ter ajustes ao longo do percurso eu acho que é até normal porque se a gente tivesse..., o pessoal está no planejamento, não com uma bola de cristal e tudo o que você planeja você precisa até de respostas, tem coisas que você coloca e a resposta de mercado no momento pode não ser o que você esperava. Tem uma serie de coisas que podem acontecer ao longo do caminho que você tem que estar preparado, o próprio plano tem que ter alternativas dentro dele. Não que o caminho seja aquele e só aquele.

Uma coisa percebida em alguns discursos foi a presença de uma nuvem de pressão que vem de cima, ou seja, o rigor da pirâmide hierárquica no sentido de cobrança e acompanhamento, no sentido de faça-se cumprir e da mesma forma o sentido inverso da tentativa de baixo para cima e as portas que precisam ser transpassadas e encontram-se fechadas. Em seu setor observa algo nesse sentido?

Cobrança é obvio que a gente tem pressão, se você não quiser não vá trabalhar no setor financeiro. Isso você tem o tempo todo, sem dúvida. Mas não no sentido ruim da palavra, no sentido da pressão normal do trabalho. Eu te falei que às vezes as propostas que você coloca fluem sem dificuldade. Estou falando pelo meu ambiente, o canal é muito direto. Não que tudo o que a gente propõe vá ser levado em consideração mas é dentro de uma linha do que é melhor para a empresa. no meu caso ali são sempre muito objetivas e específicas, na área financeira é zero ou um, não tem meio caminho. Ou você tem dinheiro ou não tem, então eu não acho que tenha, eu não sinto dificuldade nesse sentido não. A pressão que eu vejo é a pressão normal do negocio, de acompanhamento, eu não sei nas outras áreas o grau de dificuldade que tenha pra você tirar de um projeto para outro.

Nós falamos de mudanças e a ultima questão é que variáveis internas e externas que podem ser considerados dilemas a serem enfrentados?

Na minha área, área financeira é área financeira em qualquer negócio, então você acaba extrapolando um pouquinho eu acho que a gente tem duas interferências, você vê o mercado que sem dúvida tem que estar sempre olhando, tem que estar vendo as mudanças que estão acontecendo nele, o pessoal de planejamento com as áreas mais operacionais ficam tentando identificar o que é que o mercado naquele momento está precisando, como é que você pode suprir essa demanda, enfim, o mercado é uma interferência externa forte. Eu acho que a gente tem a questão da Anatel na regulação, a regulação de telecomunicações

no Brasil vem mudando mas ainda acho que tem algumas coisas que não estão bem resolvidas. Especificamente no meu setor tem o mercado, o mercado não de clientes, mas a economia, as coisas que claramente vai afetar. A tecnologia, mas essa é uma variável que está bem dominada. O controlador eu não coloco nem como uma variável que sofra mudanças, com ele a questão é mais tranqüila.

**Entrevistado: Gerente de Planejamento de Receitas da Divisão de Marketing Integrado**

**Projeto: Processos Estratégicos.**

**Fase do Projeto: Expansão do Conhecimento e Confirmação.**

**Objetivo: Reconhecimento de Visão Externa sobre o Processo de Concepção de Estratégias para Ampliar Perspectivas e Confirmação dos Dados Apurados em Entrevistas Anteriores.**

Em um contexto geral, a estratégia, a complexidade e a tomada de decisão são as três linhas que orientam e norteiam o trabalho.

A primeira coisa que lhe pergunto é há quanto tempo está na Empresa e qual o papel desempenhado?

Estou na Empresa desde 89, entrei como estagiário, depois na engenharia, quando a CONTROLADORA AMERICANA entrou eu fui convidado para trabalhar com os americanos em uma área chamada Gerenciamento de Programas, que na verdade é uma coleção de projetos para atender os objetivos estratégicos, depois vim trabalhar em marketing, apoiando a área de vendas com a área de resultados e hoje eu trabalho com database marketing, remuneração de vendas, atendimento a clientes e organização de vendas.

O ponto de partida é a idéia de complexidade, esse emaranhado de coisas que devemos estar atentos antes de tomar toda e qualquer decisão e a pergunta que a gente replica para todas as áreas, pois as mesmas sofrem basicamente as mesmas influências é que variáveis são essas? O que interfere no modus operandi da Empresa e que deve ter atenção antes da tomada de decisão?

Existem fatores tanto externos quanto internos. Eu acho que pelo menos no que passa na minha área são muito mais fatores internos do que externos, é a relação com as outras áreas. Por exemplo, aqui nós lidamos com toda a área corporativa, que envolve as quatro regionais, e quando você fala em regionais, são quatro regionais mesmo, tem toda a parte leste-nordeste que vai desde o Rio de Janeiro até o extremo Nordeste. Então você tem diferenças culturais, interesses locais do cliente em cada ponto. Eu acho que a

complexidade vem com a diversidade do negócio nas diferentes regiões. Não sei se era realmente isso que você estava querendo saber.

Sim, o que a gente pretende é entender essa mudança, o que era a Empresa quando estatal, para o que é a Empresa hoje, o que é que ela lida. É claro que eu já ouvi muito que a coisa já evoluiu e muito. Do tipo, antes a gente datilografava tudo em máquinas para chegar hoje no advento dos microcomputadores.

Eu entendo isso como, mas eu não vejo isso como da transição de uma empresa estatal para uma empresa privada, mas como algo natural do mercado. Eu acho que a grande diferença da estatal para uma empresa privada é que por exemplo, até 2000 a gente não tinha esse esforço de venda, porque só nós vendíamos o produto que era a comunicação, então não tinha competição. Então eu acho que a grande adequação foi você ter uma força de vendas, trabalhar políticas para trabalhar com a remuneração da força de vendas, lidar com a concorrência, isso sim eu acho que foram alterações relevantes nas empresas.

Entrando nesse comparativo de estratégias, eu gostaria que você desse a sua visão de como é o processo de estratégia da Empresa.

Olha só, eu trabalho aqui com planejamento há algum tempo e a gente tenta trabalhar o botom-up, em que você parte das necessidades das regionais, identifica as opções, as necessidades de mercado de cada área e vêm montando o plano. Mas, como toda empresa privada, existem interesses, muito maiores, os quais a gente tem que se adequar. Então a gente faz o trabalho em duas mãos. A gente faz o trabalho botom-up em que você identifica e você sabe onde é que você pode puxar mais ou menos de acordo com as necessidades de mercado, a gente monta uma planilha de share, e quando vem a necessidade do acionista maior, a gente adéqua uma coisa à outra. Na verdade a gente tem que saber lidar com as diferentes..., tanto com a visão de mercado com os meus principais clientes, que são as regionais, são as controladorias de cada regional e adéqua aí ao que vêm empacotado através de finanças. Eu fico bem no meio do caminho, finanças faz o pacote de orçamento, de plano, no máximo ele vêm aberto por unidade de negócios corporativo, massivo, eu trato somente do corporativo. O que eu faço é lidar com as regionais e trabalhar dividindo primeiro em quatro, um para cada regional, e depois em tantas quantas forem as diretorias de venda em cada regional. A soma das quatro são 38 diretorias, todas essas diretorias recebem metas abertas, por segmento ou por porte. Isso quer dizer, clientes Top, clientes IGC, clientes EMP e PME, todos eles abertos em famílias de serviço, dados, internet, voz originada, voz avançada, 0800, local e ainda com detalhamento de serviço Empresa PME que é foco da empresa de expansão de capilaridade, isso para clientes do grupo Empresa e para aqueles da Controladora Brasil que ingressou no grupo e ainda para os clientes Primes comuns às duas empresas do grupo. Então não é nada fácil (risos).

É justamente aí que entra a história da complexidade, essa miscelânea.

Aí você disse alguma coisa muito interessante no sentido de que você está no meio do caminho, que você tem uma estratégia botom-up e as diretrizes top-down que vêm lá de cima, quem tem mais força?

Sem dúvida a que vêm de cima, não tenha dúvida, afinal de contas quem paga o nosso salário é o acionista (risos). A gente tem que, sem dúvidas, eu acho que quando a gente faz o trabalho botom-up a gente identifica aonde a gente pode conseguir mais com menos receita ou desenvolver com maior ou menor abrangência, alcançar o maior número de clientes. Agora, sem dúvida, para atender as necessidades do acionista.

Agora se a gente for defender os humildes, dá para haver um diálogo, uma negociação?

Veja só, nos últimos anos por exemplo, a gente tem recebido um valor, o crescimento tem que ser de tantos por cento. Eu diria que a cerca de um/dois anos atrás o plano veio extremamente agressivo, quase que dificilmente seria capaz de atender, mas a estratégia era aumentar a receita. E a receita de fato, como a gente previu, não chegamos à meta de receita, mas crescemos mais do que acreditamos que a gente conseguiria. Acabou sendo uma forma de educar a empresa no contexto daquela época, nos anos seguintes a gente já conseguiu chegar perto da receita e esse ano que a estratégia já não é mais receita, a gente está com o plano alinhadinho com o desafio que nos foi pedido e a estratégia agora é aumentar a ebitda, porque nossa ebitda está muito baixa. Então agora a gente já sabe como ganhar dinheiro, agora estamos aprendendo a não gastar dinheiro para melhorar a margem. Então quando você pergunta se tem diálogo, claro que tem, mas como todo bom acionista ou educador, seja lá o que for que esteja financiando, tem as suas diretrizes e a gente tem que correr atrás para alcançar os objetivos.

Em todo esse levantamento, o que eu percebi e que gostaria que você confirmasse para mim, é que toda essa comunicação é margeada por números, muito em cima dos valores.

Mais ou menos, eu faço parte de uma área chamada marketing, dentro de marketing a gente tem três grandes grupos, um grupo é mercado corporativo, outro grupo mercado PME e todas as demais áreas que apóiam essas duas áreas de mercado estão comigo e chamam-se marketing integrado. Então eu tenho uma área que faz a remuneração de vendas, a parte política e estratégica da remuneração de vendas, a parte de cálculos é feita na controladoria, tem a área que trabalha a participação de clientes, tem a área que trabalha resultados e apuram os resultados e que também fazem a abertura dos resultados por diretoria de vendas, já que isso a empresa, finanças não vê por diretoria, e é aí que eu faço justamente para atender as áreas. E eu tenho uma área chamada inteligência de mercado, que é database marketing e pesquisa sobre mercado, então, quando você fala “é tudo feito em números”, até é, mas a gente tem todo um trabalho de demanda, é aquela coisinha, não

sei se é Kotler ou Porter, aí eu já me confundo, da leitura de novos entrantes, concorrência, então a gente sabe demanda, sabe quem são os nossos principais concorrentes, quais são os players que estão no mercado, aonde a gente tem mais penetração, onde não tem, então, quando eu te falo que a gente faz um trabalho botom-up é considerando todas essas diretrizes. Aí a gente tem que pegar todo esse mapa desenhado, aí sim, pega os números e encaixa no conjunto. A gente está atualmente em um processo que é até mesmo de transição, porque antes, todo o planejamento, toda essa abertura era feita única e exclusivamente aqui na sede, agora nós temos quatro regionais com as suas controladorias independentes que fazem os seus planos. Então o que a gente faz hoje aqui é montar com base nas realizações e projeções, tudo em cima dessa teoria que eu falei que a gente estuda e envia para eles. Agora, sem dúvida, eles estão de cara com o seu cliente, então eles sabem que se a gente tem uma demanda de crescer tantos por cento, ele sabe que na região dele ali talvez a gente não consiga crescer tanto porque o mercado já incorporou de tal forma e amarrou de tal forma que a gente não consegue captar aquele cliente. Então ele ajusta a meta e no final das contas o que prevalece é o que vem da regional. Claro que há uma crítica, chegou alguma coisa absurda para a gente a gente quer entender, até para a gente poder afinar os nossos algoritmos para chegar cada vez mais perto do resultado que eles esperam na ponta.

Como cliente do planejamento, a comunicação, o acesso a possibilidade e até mesmo essa tentativa de alteração isso é viável, é possível, é capaz?

Aqui pelo menos a gente tem uma relação muito estreita com a área do Nelson Laureano, tanto com a Flávia, com o Leandro e é um caminho de mão dupla, vai e vem, vai e vem, a gente discute muito, porque a gente além de fazer essa parte de valores, tem a parte de unidades físicas, tem os formatos que atendem as necessidades do Brasil, as necessidades do Controlador, tem que transformar as unidades físicas em vários indicadores dependendo de quem vê. Por exemplo, a área de internet, uns vêm por circuito, outros por equipamentos CP4K e daí a fora. Então o transito é normal, a gente discute bastante e não tem problemas de comunicação não.

Voltando a falar sobre índices e valores, teve uma afirmativa que estava mais ou menos ligada ao seguinte: "o que interessa é cumprir esses números, como é feito a gente ainda não consegue medir, como se faz, se a tática é boa ou ruim, falha ou se ela realmente produz, o que importa para o acionista é se os números batem". O que se acompanha na área de planejamento são os resultados, não há nenhuma aferição no sentido de práticas.

Eu não se na área de finanças que talvez o objeto deles seja números, na área de marketing não, a gente por exemplo, se a gente recebe números, se eles vêm frios a gente tem que esquentá-los e entender. Se um número está baixo em tal regional é porque? Porque houve

uma ação da concorrência ou porque a gente está falhando, ou porque é um problema técnico porque a regional ou a engenharia da regional sofreu algum impacto, seja ele físico mesmo de equipamento ou porque a concorrência entrou com equipamento mais moderno ou com preço mais barato. Aí são movimentações de mercado. Tudo bem que finanças pode trabalhar isso, mas o que é cobrado de estratégia é por exemplo, quando esses números chegam para a minha área marketing integrado, eu tenho que esquentar esses números para entregar às áreas, tanto mercado corporativo, quanto mercado PME para que eles trabalhem ações que venham a alavancar e melhorar os números. E aí fica a dúvida: para levantar os números ou nesse caso aqui para abaixar despesas, porque esse ano a estratégia é outra. A cerca de dois anos atrás a estratégia era você ganhar clientes, aumentar o número de clientes, só que hoje a gente já faz um acompanhamento bastante estreito do que é ganhar, de a gente aumentar a capilaridade das linhas de acesso e chegando a clientes final, porque, bem ou mal, com a convergência de serviços, o natural e mais fácil, eu acho, que as telecomunicações só vão sobreviver se você tiver contato direto com o cliente final e sem dúvida essa é a visão do controlador, tanto que ele tem apertado tanto nos serviços PME, os combos que a gente está fazendo com a NET, que a gente atende o cliente final e está colocando, por exemplo, os netfones nas casas dos clientes. É a Empresa lá, não dependendo de acesso de terceiros e usando o acesso do grupo.

Sobre guinadas na estratégia, o que vem pra vocês no sentido de formulação pode e consegue ser totalmente implementado ou em algum momento pode e consegue ser totalmente implementado ou em algum momento tem que desvirtuar, reavaliar, refazer?

Veja só, anualmente existem máximas de estratégia, então por exemplo eu te falei que de repente em um ano era o aumento da base de clientes, em uma outra era aumentar receita, a desse ano é melhorar a margem e diminuir as despesas. Nesse nível está definido e pelo menos não chegam para mim variações disso. O que a gente trabalha dentro de marketing é como chegar nisso, por exemplo, a gente teve no último mês agora e no mês anterior, um aumento de preço em serviço de dados e internet e uma diminuição de alçada da força de vendas para dar descontos. O que é que isso vai representar? A gente vai parar de vender por um período, exige mudanças estratégicas. É uma guinada? É e existem “n” aspectos que a gente tem que contornar. Por exemplo, se a força de vendas não vai vender, a comissão deles vai diminuir. Então a gente tem que criar artifícios para manter a remuneração deles em um patamar coerente para que eles consigam manter a força de vendas. A gente não quer parar de vender, mas estrategicamente é interessante a gente não vender para a gente não ter um nível de investimentos tão grande pra não gastar carprex, diminuir as despesas e melhorar a margem. Na verdade é um conjunto de ações para chegar a um objetivo maior que é melhorar a margem.

E esses fundamentos chegam para a estratégia? Essa apuração de informações, que não números?

Você quer saber se o trabalho que eu estou fazendo eu passo para o setor de planejamento?

No sentido de práticas, de ações, se elas chegam para planejamento?

Não, ele não é um cliente meu para esse efeito, eu recebo os números de finanças, eu esquento os números e entrego para mercado corporativo e para mercado de pequenas e médias, agora, as ações, o que será feito, existem reuniões quase que semanais com o presidente da empresa com o cara de mercado corporativo e com o cara de mercado PME que dá satisfação do que está sendo feito para o presidente. Aí eu confesso que, como eu não participo, se nesse fórum com o presidente finanças também está presente, esse trânsito não faz parte do meu convívio, então eu não tenho dúvida de que isso é explanado, que as estratégias estão todas definidas e até aprovadas. Agora se finanças está assistindo ou não, eu acredito que sim.

Ela alimentaria ao planejamento, mas em uma escala maior.

Através de mim ela não vai.

Basicamente ela daria uma volta, subiria acima do planejamento para descer como diretriz da diretoria.

Talvez.

**Entrevistado: Especialista de Planejamento e Controle em Engenharia**

**Projeto: Processos Estratégicos.**

**Fase do Projeto: Expansão do Conhecimento e Confirmação.**

**Objetivo: Reconhecimento de Visão Externa sobre o Processo de Concepção de Estratégias para Ampliar Perspectivas e Confirmação dos Dados Apurados em Entrevistas Anteriores.**

O projeto em si ele envolve três áreas, as linhas de estratégia formal e emergente, junto da noção de tomada de decisão e de complexidade.

A primeira intenção é entender onde a gente está, em que área estamos e com quem estamos lidando, para que possamos compreender. Gostaria inicialmente que você me desse o perfil da sua área.

Eu estou na Empresa há 6 anos e já vim para trabalhar nessa área, inicialmente como analista sênior e depois já no nível de coordenação de equipe. Coordeno a parte de

orçamentos, aí são necessidades pontuais, são contratos regulares, são novos contratos ou término de garantia de plataformas, então tudo isso é visualizado. O que é regular continua na sistemática, aquilo que foi adquirido no decorrer do exercício e que vai sair de garantia no ano seguinte e que vai refletir no custo, aí estamos falando do custo de manutenção de plataforma, as possíveis modificações de estrutura, porque modificações de estrutura tem custos direcionados ou específicos de áreas, tipo áreas que demandam mais viagem e uma modificação de estrutura demanda um pouquinho mais de dinheiro, então você tem uma visibilidade como um todo no contexto. Esses valores são apurados ou são fechados via orçamento como um todo e depois isso é comparado ou acompanhado por a gente acompanhando as possíveis variações. Pode ocorrer? Pode, tipo um término de serviço ou uma antecipação prevista para o semestre seguinte que pode ocorrer no primeiro semestre, então você fica acompanhando essas variações e isso resume ter controle das despesas, apresentar essas despesas para a administração como um todo ou vamos dizer assim, para a gerência de planejamento da empresa. É o que a gente fala entre parênteses, brigar pelo nosso dinheiro, justificar esse dinheiro, porque uma coisa é você ter regular, mas quando você começa a falar em plataforma e você não tem valor definido, você tem que ter justificativas plausíveis para o que você já tem instalado. Eu tenho “x” instalado, vou aumentar em 30%, o contrato hoje é “x” e ele vai refletir uma aumento de 30% e mediante a isso, com esse orçamento aprovado é acompanhar, validar os valores mês a mês, justificar as variações a nível interno na nossa diretoria e a nível externo na gerencia de planejamento da empresa.

Próxima noção, para entrarmos no escopo da pesquisa, complexidade. O que é que você entende como complexidade em termos de variáveis, valores dentro do seu escopo de trabalho e da Empresa como um todo?

Em termos de complexidade ela se dá em termos de você conhecer os detalhes dos contratos, porque como te disse são custos de manutenção e aí a complexidade está nas plataformas que existem, as plataformas instaladas, os serviços que eles estão envolvidos. Você pode ter uma plataforma que hoje você tem uma gama de 10.000 clientes , você pode ter uma plataforma que você tem 100.000 clientes, então é o impacto de uma falta de manutenção ou atendimento em uma plataforma que você vai afetar quatro ou cinco estados com relação a afetar um estado ou afetar 5.000 clientes e afetar 100.000 clientes, então as complexidades giram em torno disso. O que o serviço, aí você tem que ter a visão de serviço em termos de rentabilidade, em termos de serviços que estão em fim de garantia ou melhor, em fim de vida, que são serviços que vão ser substituídos por serviços novos dentro da empresa, então a complexidade está aí. Sabendo que aquele dinheiro que você antecipa,



o que é que ele vai custear, a complexidade está presa aos equipamentos, a manter as coisas funcionando.

E no nível de decisão, há muitas variáveis a serem observadas?

Sim, uma dessas eu acabei de citar, aqui se refere a que tamanho de planta eu estou falando, a que receita, que tipo de receita, se é um serviço novo que a gente está, vamos dizer assim, o marketing está brigando no mercado, está querendo ganhar mercado, então isso tudo entra na tomada de decisão na hora de você estar justificando.

E em estratégia, como você vê o processo de estratégia caminhando dentro da Empresa como um todo?

Estrategicamente ele é bem direcionado, ele é todo pautado em bases técnicas e em históricos financeiros. Porque ainda existe isso? Nós ainda temos muita demanda, então existe efeitos de sazonalidade. Muita chuva, muita queima de placa por efeito de raios e descargas eletromagnética, então a gente está sempre voltado para isso. Estrategicamente a gente vai se pautando em cima desses dados históricos, até na hora de você fazer uma distribuição orçamentária, para que você não faça uma distribuição muito linear, sabendo que no meio do ano você tem períodos que necessitam mais aporte de dinheiro. Então a gente utiliza como estratégia todos esses princípios históricos, princípios de equipamentos de necessidades operacionais em um histórico mais financeiro pela variação com que o processo ocorre.

Nessa briga que você fala de “lutar pelo nosso dinheiro”, a gente sabe que o planejamento tem o papel dele, as diretrizes, os planos a serem traçados, que chegam a vocês e vocês são clientes deles nesse sentido. Mas de modo inverso, a produção de vocês, o trabalho de vocês, alguma coisa é levada em consideração para a produção onde vocês sejam fornecedores do setor de planejamento?

Como fornecedores sim, todos esses insumos e conhecimentos técnicos que fazem parte do nosso dia-a-dia, eles lá como visão global não tem. Existem as particularidades e hoje até regionais que eu te falei e para eles não tem essa visibilidade, trabalham com números macro. A variação que na hora eu demonstro para eles e tento justificar para defender um aporte de dinheiro ou defender um orçamento, está baseado no histórico, então, os nossos insumos são importantes para eles nesse momento, nesse ponto.

No sentido de valores ou de informação?

Nos dois pontos, informações e valores como um todo, informação gera valor, então para que ele saiba que existe necessidades específicas, necessidades que estão pautadas em precisar recuperar plataformas que atendem “x” localidades.

Na criação desses valores para eles no sentido de dar voz, se é possível a voz de vocês chegar, se são ouvidos?

Na verdade essa voz vai junto, você não apresenta nenhum número sem ter uma justificativa, não chego para eles e digo eu quero, me dá aí..., não é assim, isso tudo é pautado em cima de uma realização do ano anterior, de um período definido, porque existe uma programação ditada por eles onde a gente vai estar pautado. Por exemplo, vamos utilizar as realizações de janeiro a setembro, ok, só que eu sei que existem sazonalidades no quarto trimestre, então eu tenho que apontar por que naquele desenho não está havendo aquela sazonalidade e as plataformas novas eles não sabem, o que foi adquirido de investimento no ano anterior com garantia de um ano, aquilo que foi adquirido em janeiro do ano anterior, acabam a garantia em janeiro ou fevereiro ou em junho do ano seguinte e que vai me gerar um custo de manutenção. Então isso também não tem visibilidade, então eu preciso falar o seguinte: “x” cobre as minhas despesas regulares, esse aqui é o meu arroz com feijão, só que o meu arroz com feijão vai ser incrementado esse ano com esse aqui olha, eu preciso de mais “y” para suportar as plataformas novas, plataformas que saíram de garantia, que foram adquiridas em fevereiro, que foi adquirida em setembro e não são valores que são distribuídos, mas que são pontuais, vão me dar aporte naquele período, onde a cobertura da minha garantia deixou de existir e eu preciso fechar um contrato de manutenção para assistir aquela plataforma. Como as sazonalidades, para eles passa despercebido, para eles isso não existe, mas para a gente sim. Como novos equipamentos, você só consegue ter noção de qualidade de equipamentos quando ele está na planta, você pode ter um equipamento adquirido que o cara fala para você que a garantia é de 2 anos e que ele não queima e ele queimar no primeiro mês, a gente só vai ter essa visibilidade quando você tiver uma qualidade de equipamentos na planta e estão influenciando o seu custo de manutenção, porque naquele momento ainda não tem nenhum estudo para ele ser substituído, mas você precisa manter ele funcionando. É por aí, tudo o que é pedido vai com a sua justificativa muito bem detalhada, muito pontual e direcionada para isso para essa plataforma. Acaba a garantia dela em tal momento, é por aí que a gente trabalha e eu acredito que todas as áreas façam isso.

Em termos de formação de estratégia, a gente sabe que a estratégia tem dois caminhos ela pode vir de cima para baixo, mas também ser criada de baixo para cima no sentido de ouvir as demandas, as necessidades, antes de se criar o plano com um todo, com você vê isso aqui?

A estratégia vêm em nível macro como eu te falei, a área de gerência de planejamento ela visa o resultado da empresa, o ebitda, procura atingir o ebitda lá do nosso majoritário, elas tem as metas, os desafios impostos por ele em termos de crescimento de receitas e diminuição de despesas e nós temos a nossa em relação a se adequar tecnologicamente para atender isso. Mesmo que para isso gere em vez de uma despesa de opex um capex,

um investimento onde eu vou dispor uma quantidade. A estratégia que hoje, a orientação estratégica vem de cima, nos pautamos e nos balizamos para que a gente crie estratégias a níveis operacionais e de tecnologia, ou seja, para que possamos cada dia mais procurando estar no auge de tecnologia com o menor custo. Equipamentos que são rentáveis e que agreguem o maior número de serviços naquela plataforma, pra não ter uma plataforma de voz, outra de dados, mas que trafegue de uma forma única.

Isso que vem do planejamento é fácil de ser colocado em prática ou precisa de ajustes, de alguma alteração, de uma adequação?

Falar que é fácil, nada é fácil, porque como eu disse anteriormente ele vem pautado com desafios que vem da controladora Controladora e esses desafios mudam de ano para ano. Até porque ela tem um objetivo, não a nível Brasil, mas na América Latina e muitas das vezes os objetivos dela nesse momento é demonstrado a nível Empresa, mas as coisas estão caminhando e esses objetivos vêm. Não vou dizer que é fácil mas nós tentamos ficar dentro do contexto, tentamos se adequar, normalmente é isso, ver qual o refrão que estão tocando e dançar conforme a música ou procurar se adaptar ao que está sendo colocado. Desafios tem de ano para ano, uma hora mais brandos, uma hora mais ferozes. Além dos desafios que são apresentados no início do ano existem os desafios que podem ocorrer por meio até de uma crise internacional, a partir de agora você vai ter que se adequar, vai ter que procurar saída tecnológica que possa conseguir atender a essa demanda que é conseguir manter o nosso circuito de clientes ativos.

Nessa adequação é possível traçar um rumo novo, alterar e da mesma forma propor mudanças?

São propostas mudanças, elas vão de baixo para cima, tudo isso é feito, não quer dizer que sejam aceitos todos os estudos – até porque aqui é uma área ligada à engenharia – todas as tecnologias estão sendo estudadas a cada momento, quando começa a apontar uma nova tecnologia, em sempre alguém estudando, vendo o que pode ser adaptado. Não quer dizer que a nível de custos aquilo seja rentável naquele momento, alternativas são feitas a todo momento aqui, a parte de engenharia está toda aqui concentrada acompanhando essa evolução e isso chega em cima, chega ao nível do presidente.

E sobre decisão, liberdade para decidir?

Desde que reduza custos (risos). Hoje a decisão é pautada em cima de reuniões de diretoria, nós temos uma área de qualidade de rede que zela pela qualidade da rede como um todo, de dados e de voz, só que a estrutura da Empresa, você deve ter visto, tem diretorias regionais, vidas próprias, que tem todo um contexto de ativação, de contato com o cliente, de receita, de faturamento, de venda, nós temos a parte da PED com a parte financeira que influencia todas as áreas, e a presidência. Então as decisões são tomadas

em conjunto, porque qualquer decisão nossa de engenharia influencia o Brasil todo e aí isso tem que ser demonstrado quais são os impactos positivos e negativos, o que é que isso gera movimentar em termos de cliente, tipo, vamos migrar os clientes do serviço tal para outra plataforma. Ah tá, nós estamos falando em quantos clientes? Na sua região é 10.000, mas São Paulo já é 50.000, então isso gera um impacto operacional para eles e isso é discutido a esse nível. As decisões são tomadas a esse nível, nem sempre de imediato, nem sempre são implementadas, são postergadas e aí existem as particularidades regionais de cliente, de briga de mercado com outras operadoras, São Paulo então que é uma das áreas mais atacadas pela presença da concorrência hoje lá, então as coisas tem que ser vista para ver onde o impacto vai a nível cliente porque hoje aqui as coisas são feitas para que a carteira de cliente agregue valor, então sobe, as coisas são consensadas e são feitas, mas tudo não tão rápido até pelo porte da Empresa. Porque hoje quando a gente vê a gente observa a rede como um todo, mas as particularidades, brigas de mercado, são regionais, aí você não tem como precisar o impacto para o cliente, então a coisa só acontece quando chega ao consenso, não vejo de outra forma.

## **APÊNDICE II**

Versão Compacta para Submissão

## **TEORIA E PRÁTICA DOS PROCESSOS ESTRATÉGICOS: O FORMAL E O EMERGENTE NA COMPLEXIDADE DE UMA EMPRESA DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES**

**Murilo Balbino Valgueiro**

Universidade do Grande Rio – UNIGRANRIO

**Joel de Lima Pereira Castro**

Universidade Federal Fluminense – UFF

Partindo da premissa de que é possível explicar um fenômeno com a exploração intensa de um estudo de caso único, esta pesquisa se concentra na estrutura de uma empresa-alvo de representatividade nacional, prestadora de serviços de telecomunicações ao mercado brasileiro, para a condução de uma pesquisa aplicada estruturada sob um enfoque qualitativo, realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas com o objetivo de identificar os fatores presentes no processo de concepção de estratégias organizacionais que impedem as possibilidades de surgimento das “estratégias emergentes”. Para tanto são analisados os fatores intervenientes no processo de concepção de estratégias formais “deliberadas” sob orientação de um arcabouço teórico dividido em quatro grandes grupos: estratégias complexidade, tomada de decisão e o setor de telecomunicações. Os resultados obtidos indicam que em busca da eficiência e eficácia de resultados, a organização estudada utiliza-se de forte estrutura hierarquizada de controle (de cima para baixo) que oferece a oportunidade de rever ciclicamente seus processos e, portanto, de adaptar as limitações da realidade. No entanto, devido à unidirecionalidade nos processos de concepção e desenvolvimento das estratégias formuladas, os dados apresentaram evidências de perda de criatividade, perda de tempo em processos operacionais para lidar com elementos não tratados nas fases de elaboração de tais estratégias. Neste sentido, a organização não compreende os benefícios de saber lidar com processos emergentes da prática, o que pode indicar uma perda de oportunidade para sustentar vantagens competitivas conquistadas e de gerar novas formas de vantagem que possam diferenciar os serviços prestados pela organização estudada.

### **Estratégias – Complexidade – Tomada de Decisão – Mercado de Telecomunicações**

#### **1 - Introdução**

Em um mundo cercado por competitividade, a concorrência se torna uma das preocupações das organizações, conduzindo as mesmas a desenvolver estratégias para lidar com um futuro que não se apresenta mais estável, diferentemente de um passado não muito distante, duas décadas atrás. Isto ocorre porque o futuro tornou-se um alvo móvel, a incerteza tornou-se uma característica estrutural básica do ambiente de negócios e a melhor forma de abordá-la é aceitá-la, tentar compreendê-la e integrá-la ao raciocínio (MONTGOMERY, 1998, p.363). Neste ambiente de negócios que passa por constantes mutações, para sobreviver às organizações precisam transpor barreiras e desenvolver capacidades que se tornaram prementes como meios que garantam a permanência das organizações e de seus negócios num mercado que se apresenta cada vez mais competitivo para aqueles que atuam em um ambiente de concorrência perfeita, salvo no contrário, como ocorre no regime monopolista onde “existe um único produtor no mercado” (KUPFER; HASENCLEVER, 2002 p.12), em que a situação de concorrência imperfeita permite uma condição de mercado caracterizada pelo controle por parte do detentor do monopólio. Neste sentido, a administração estratégica torna-se uma necessidade para detectar sinais de alerta que ameacem a possibilidade de se agregar valor aos produtos e a criação de vantagem competitiva. Em um mundo ambíguo, ilógico, mutável e pouco linear, os estrategistas passam a necessidade de enxergar além do horizonte de previsões racionais, oferecendo possibilidade para que a criatividade e a intuição sejam exercidas,

abrindo espaço para estratégias mais flexíveis. E a resposta a esta condição pode vir de dentro da própria organização.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Estratégias

Originária principalmente das atividades militares a estratégia pode ser entendida como “a arte militar de planejar e executar movimentos de tropas” (KUGELMEIER, 2007). Na administração, a busca por uma perspectiva científica trouxe para o termo a idéia de um “conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergente do processo organizacional, que integra missão, objetivos e seqüência de ações administrativas num todo interdependente” (MOTTA, 1991), ou conforme Montgomery (1998, p.05), “a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”. Para Mitzberg (2000), “hoje os gerentes a usam livre e afetosamente, sendo considerado o ponto alto das atividades dos executivos”. Para ele a “formulação de estratégia é um espaço complexo” que é definido por Saraiva e Carrieri (2007) como um percurso intencional desenvolvido a partir de dilemas organizacionais ocorrendo a todo tempo nas organizações, sendo formadas por escolhas que são feitas por indivíduos e seus grupos. Essa atual importância da estratégia não pode ser considerada um exagero (CLEGG; CARTER; KORNEMBERGER, 2004), assim sendo, está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, no intuito de minimizar os problemas e a maximizar as oportunidades

Com os sobressaltos da complexidade, concorrência e competências nos ambientes interno e externo das organizações, a escolha das estratégias necessita a compreensão e habilidade no manuseio dos diversos fatores e variáveis que se inter-relacionam e de todas as conseqüências advindas dessas possíveis conectividades (CAVALCANTI, 2001, p.43). Mudanças nas “regras do jogo” forçaram os gerentes a desenvolver meios de analisar o ambiente, avaliando os pontos forte e fracos de suas organizações, e identificando as oportunidades onde a organização poderia ter alguma vantagem competitiva. (ROBBINS; DESCENZO, 2004, p.62)

A **abordagem clássica** de formação de estratégias corresponde a uma escola de planejamento racional que define um objetivo com antecedência, descreve o *status quo*, e usa uma aproximação prescritiva (CARR; DURANT; DOWNS, 2004). Este modelo clássico adota a premissa de que é possível antecipar à evolução futura do meio envolvente e executar ações corretivas a posterior bem como formular objetivos precisos e tomar decisões que maximizem a utilidade presente dos resultados futuros, antecipadamente (REBELO; ERDMANN, 2003). Mitzberg (2000) chama estas estratégias clássicas de “pretendidas” e “deliberadas”, aquelas derivadas de planos, desenvolvidos para o futuro das organizações, extraídos de padrões do seu passado. Assumindo a diversidade das organizações e o interesse em uma variada gama de negócios, as estratégias corporativa, competitiva e funcional formam uma hierarquia de estratégias em que as decisões em um nível hierárquico superior tornam-se restrições em outro nível hierárquico inferior, caracterizando o que Corrêa e Caon (2002) descrevem como estratégia “*top-down*” ou “de cima para baixo”, um conjunto de direcionamentos que atuam como uma série de etapas inter-relacionadas que devem ser utilizadas no desempenho das atividades. Assumindo a idéia de que “a mente domina a matéria”, Clegg, Carter e Kornberger (2004) explicam que no pensamento formal em estratégia a gestão busca controlar a organização. Dessa forma, a estratégia determinaria a estrutura, e a forma seguiria a função, numa concepção atribuída pela dominação de um termo por outro mediante uma relação hierárquica. Esse processo, no entanto, cria um sistema em que um termo necessita e se refere a outro, sem permitir a compreensão da complexidade dessa dinâmica. Por não enfrentarem o desconhecido até que sejam forçados a agir por mudanças no ambiente a manutenção dos planos bem-sucedidos ante a ansiedade do ambiente incerto pode levar ao fracasso por acordar para a mudança muito tarde.

No entanto, a abordagem objetivista da realidade social não é a única alternativa metodológica possível, embora predominante no campo de estratégia empresarial.

**Abordagens interpretativistas** foram sugeridas por diversos autores, desde as décadas de 1960 e 1970 (VASCONCELOS, 2004), de modo a afirmar que estratégias não podem ser explicadas em uma concepção determinística, já que sua formulação não é efeito de causas perfeitamente determinadas, mas sim a consequência de um conjunto de fatores, com graus de importância e influência diferenciados (SARAIVA; CARRIERI, 2007). Quando a velocidade de mudanças torna-se extremamente rápida, a tecnologia e suas aplicações imprevisíveis e os competidores aparecem em toda parte e a qualquer tempo, há uma demanda para pensar novos caminhos e distinguir novos níveis de abstração (CAVALCANTI, 2001, p.294). Assim, deve-se assumir que as estratégias também podem surgir como resultado de iniciativas vindas de níveis mais baixos de hierarquia emergindo como resultado da atuação de múltiplos atores na formação da estratégia. Esse conceito de “idéias poderosas surgindo ao longo do tempo e influenciando o padrão das decisões estratégicas das organizações” é chamado por Corrêa e Caon (2002) de “estratégia *bottom-up*” e por Mitzemberg (2000) de “estratégias emergentes.” Nesse contexto muitas idéias surgem, emergindo do dia-a-dia das operações da empresa, em várias funções, e acabam por influenciar a conformação do padrão de decisões sobre a estratégia da organização. A abordagem emergente para formulação de estratégia propõe que é preciso compreender que existem fatos que não se enquadram nas regras e nos esquemas, fazendo com que as normas sejam insuficientes e limitadas para direcionar as organizações. Como resultado, faz-se necessária uma perspectiva integrada, uma visão não muito articulada de direção que deve estar livre para surgir a qualquer momento e em qualquer parte da organização (CAVALCANTI, 2001, p.294). Fleury e Fleury (2004) assumem a relação entre a formulação estratégica como meio de se fazer valer as competências individuais presentes em cada componente envolvido na operação organizacional. Empresas na busca de novas oportunidades de mercado estão adotando este tipo de estratégia denominada prospectiva por Andrade e Amboni (2007, p.211), reagindo com respostas potenciais às tendências emergentes do ambiente. Ressaltam também que a preocupação com mudanças e inovações tem feito com que hoje organizações deixem de se empenhar suficientemente para obter de suas operações atuais o máximo de rendimento, tornando-se pouco eficientes. Por outro lado, muitas empresas estão adotando o planejamento descentralizado, e mais do que isso, estão envolvendo os trabalhadores de todos os níveis da organização no processo de planejamento.

Depara-se, pois com um quadro em que a estratégia não pode ser simplesmente retratada como um processo deliberado, consciente, racional e lógico, é entendida como formada tanto por processos separados, desconectados e seqüenciais, quanto por processos emergenciais e não-hierárquicos (REBELLO; ERDMANN, 2003). Em suas reflexões, Prahalad e Hamel (2005, p.35) mostram a necessidade de despontar para uma postura estratégica proativa onde a competição pelo futuro é uma competição pela criação e domínio das oportunidades emergentes, evidenciando uma visão de estratégia diferenciada do enfoque tradicionalista.

Deve-se, entretanto assumir tal como Mitzberg (2000) que poucas, ou nenhuma estratégia, são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. As duas visões podem ser vistas como complementarmente úteis na gestão estratégica. Isso significa que dos níveis mais altos advêm as grandes rotas para as operações com liberdade para que, dentro dessas grandes rotas, possam emergir as idéias, alternativas e inovações.

## **2.2 Complexidade**

Considerando a complexidade do ambiente atual em que as organizações estão inseridas, torna-se importante entender como as organizações percebem esse ambiente instável e entender de que forma elas reagem na elaboração de seu processo de formação de estratégias (REBELO; ERDMANN, 2003). Há, portanto, uma crescente complexidade do ambiente organizacional, onde sobressaltos nos ambientes interno e externo das organizações causam mudanças abruptas e constantes na estrutura, na tecnologia e nos relacionamentos (CAVALCANTI, 2001, p.43). Quando trata da habilidade gerencial, Motta (1991, p.69) expõe que entender e aceitar que a empresa moderna, e o seu entorno, é



complexa e dinâmica é fácil, mas agir na complexidade e no dinamismo não o é. As características do pensamento complexo citadas por Sayeg (2003) apontam na direção de um esforço de análise e de reflexão que busca evitar os riscos da produção de um conhecimento passível de "endurecer", de efeito paralisante, que acabe por distanciá-lo do próprio real que ele, o pensamento complexo, busca interpretar, entender.

A noção do complexo admite em um sistema muitos componentes e por sua vez muitas relações (TARRIDE, 1995) e para agir na complexidade, é necessário que dirigentes aprendam a usar sempre múltiplos fatores para examinar o mesmo problema, procurar aceitar perspectivas diversas (MOTTA, 1991). Para Morin (2000), o paradigma da modernidade simples é mutilante e insuficiente. É necessário um paradigma da complexidade que, ao mesmo tempo, separe e associe, que conceba níveis de emergência da realidade sem reduzi-los a unidades elementares e às leis gerais. A complexidade exige uma capacidade de diferenciação que ultrapassa os limites das associações simplistas, típicas do senso comum. É preciso agir na ambigüidade para compreender as contradições inerentes ao mundo organizacional, aceitando e buscando informações que contradizem as existentes para se aproximar mais da realidade e de seus problemas (MOTTA, 1991). No conhecimento complexo, sustenta Morin (2000) deve haver um novo modo de atuar que não ordene, mas sim organize; que não manipule, mas sim comunique; que não dirija, mas sim motive.

### **2.3 Tomada de Decisões**

Quase tudo o que os gerentes fazem implica numa decisão e, de fato, o processo de tomada de decisões é visto por alguns analistas como cerne do cargo de gerente. Pode-se entender a tomada de decisão como o processo de identificar um problema ou uma oportunidade e selecionar uma linha de ação para resolvê-lo (LACHTERMACHER, 2007, p.03), uma escolha entre alternativas, um conjunto de etapas que, começando pela identificação do problema, passa pela escolha de uma alternativa que possa aliviar o problema e conclui com a avaliação da eficácia da decisão (ROBBINS; DESCENZO, 2004, p.77). Na realidade das empresas, o processo de tomada de decisão é, usualmente, complexo, no qual vários são os critérios que podem se tornar necessários para uma escolha final entre diferentes alternativas, o que exige o desenvolvimento e a aplicação de metodologias que permitam ponderar os critérios, facilitando ao fim sua tarefa (GOMES, 2004). O processo de formular alternativas de decisão e escolher a melhor delas é quase sempre caótico e complexo. Shimizu (2006) explica que caótico porque os indivíduos e as organizações não possuem visão clara e completa dos objetivos e dos meios que definem o problema da decisão. Assim como complexos por conta da incerteza, a falta de estruturação e o tamanho do problema que podem inviabilizar a aplicação sistemática da maior parte das metodologias da decisão. Tomar decisões complexas é, de modo geral, uma das mais difíceis tarefas enfrentadas individualmente ou por grupos de indivíduos, pois quase sempre tais decisões devem atender a múltiplos objetivos, e freqüentemente seus impactos não podem ser corretamente identificados (GOMES, 2002).

Um tomador de decisão perfeitamente racional seria plenamente objetivo e lógico. O processo de tomada de decisão racional levaria consistentemente à escolha da alternativa que maximiza aquela meta. (ROBBINS; DESCENZO, 2004, p.81). Para Bazerman (2004) a racionalidade refere-se ao processo que se espera que leve ao resultado ótimo, dada uma avaliação precisa dos valores e preferências de risco do tomador de decisões. Mas, na verdade, poucas pessoas se comportam racionalmente. As decisões gerenciais, normalmente não seguem as suposições de racionalidade, demonstrando que por ser impossível para os seres humanos processar e compreender todas as informações necessárias para satisfazer o teste da racionalidade, o que eles fazem é construir modelos simplificados que extraem as características essenciais de problemas sem capturar todas as suas complexidades, o que corresponde ao chamado paradigma racional limitado que, conforme explicitado por Costa Neto (2007), se torna impossível que um indivíduo conheça todas as alternativas de que dispõe, ou todas as conseqüências futuras de uma estratégia.

Embora se considere que os indivíduos tentam tomar decisões racionais, a estrutura restringida pela racionalidade reconhece que muitas vezes falta aos tomadores de decisões informações importantes referentes à resolução do problema, aos critérios relevantes e assim por diante (BAZERMAN, 2004).

#### **2.4 Mercado de Telecomunicações**

Nas últimas cinco décadas, a indústria de telecomunicações passou por profundas transformações no Brasil e em quase todo o mundo. Essas alterações foram proporcionadas, basicamente, pela abertura dos mercados à competição, somado ao seu dinamismo tecnológico e pela possibilidade de convergência tecnológica entre os segmentos de telecomunicações, informática e entretenimento. Essas especificidades somadas à virtude de sua alta rentabilidade proporcionaram ao setor ser eleito, por parte do mercado financeiro, como um dos setores preferenciais para investimento (PIRES; DORES, 2000). O segmento está inserido no Setor de Tecnologia de Informação e Comunicação e é definido pela Telebrasil (2006) como “o setor da economia que engloba os serviços de telecomunicações, serviços de valor agregado e produtos utilizados para a prestação destes serviços” ou conforme Cansado (2001): “a transmissão ou recepções de sinais, imagens, sons ou inteligência de qualquer natureza através de fio, rádio, pulso de luz ou sistema eletromagnético”.

As telecomunicações estão normalmente relacionadas a um veículo de transmissão de voz. Contudo, o setor hoje é muito mais amplo, incluindo os serviços de internet, rede de tráfego de dados, comunicação móvel de terceira geração para transmissão de base de dados e transmissão de voz por meio de rede de dados (LARANGEIRA, 2003).

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2005), através da Pesquisa Anual de Serviços (PAS), apurou uma receita total líquida na ordem de R\$ 79 bilhões para estas atividades que envolvem telefonia fixa, telefonia celular, SME, telecomunicações por satélites, provedores de acesso a internet, transmissão e recepção de sinais de TV e rádio, serviços de instalação e outros responsáveis pela transmissão, emissão ou recepção de símbolos, caracteres, sinais, escritos, imagens, sons ou informações de qualquer natureza, por fio, rádio, eletricidade, meios ópticos ou qualquer outro processo eletromagnético.

Considerado por Galina (2005) “um setor extremamente dinâmico, não apenas em se falando de desenvolvimento tecnológico, mas também de mudanças organizacionais”, o setor de telecomunicações no mundo inteiro se caracterizou, desde o seu início, por forte presença dos governos, seja envolvendo a propriedade de companhias telefônicas, seja regulamentando as atividades do setor (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000).

Após a privatização do setor no final dos anos 90, tem-se observado uma tendência de proceder-se à desregulamentação e à abertura dos monopólios existentes, trazendo novos desafios, oportunidades e incertezas para as empresas desta indústria, visto que tais medidas incentivam o surgimento de novos concorrentes e novos mercados (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000). Conforme Holanda *et al* (2005) explicam, no setor de telecomunicações, os projetos que pautam o planejamento estratégico das empresas são formatados como bens ou serviços que, para se concretizarem, demandam recursos financeiros não mais tão abundantes quanto ao tempo da chamada “bolha” de telecomunicações e Internet. Como conseqüência, o planejamento estratégico deve buscar resultados que atendam a expectativas mais rigorosas de retorno de investimento.

Na dificuldade de se obter uma antevisão que efetivamente possa auxiliar o planejamento estratégico, atuam fatores que são dificilmente quantificáveis em função da complexidade e das incertezas circunscritas ao processo de concepção e implantação de um novo projeto (Holanda *et al*, 2005). O comportamento complexo advém fundamentalmente do fato de as telecomunicações apresentarem uma estrutura “tecnoprodutiva” e um processo de inovação diretamente vinculado às oportunidades do paradigma tecnológico, atuando com uma indústria intensiva em ciência e estabelecendo um verdadeiro “(sub)complexo” no interior do complexo eletrônico (PAVVIT, 1984 *apud* ALMEIDA, 1998). Ganhando proporções nas considerações de Johnson *et al* (1996, p. 98 *apud* DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000) por ressaltar que no Brasil, este setor “representa um duplo desafio: [...] a pressão da demanda

pela expansão dos serviços já existentes”, devido ao próprio crescimento demográfico do país, e a “demanda por novos tipos de serviços decorrentes da rápida inovação técnica que caracteriza o setor”.

Conseqüentemente, a impossibilidade de se prever a extensão e profundidade dos impactos, sobretudo os de natureza econômica e sociocultural, estimula a inclusão de métodos de caráter subjetivo nas análises preditivas, bem como a utilização de uma gama variada de abordagens. Sob essa perspectiva, os projetos de telecomunicações e o ambiente que os cercam podem ser caracterizados como sistemas cuja organização é descrita a partir da relação entre elementos, ações e indivíduos (Holanda et al, 2005).

Mesmo assim, Fleury e Fleury (2004) afirmam que as empresas desse setor vêm definindo suas estratégias em um cenário turbulento pós-privatização e observam a dificuldade que as empresas têm no alinhamento de competências e estratégias neste cenário em que a velocidade e a direção das mudanças são de difícil previsão. Concluem, portanto que prevalece a abordagem clássica de definir estratégias e proceder ao desdobramento, chegando até as competências organizacionais necessárias. Sobre a gestão estratégica de recursos humanos nessas empresas, parece estar pautada em garantir apenas o alinhamento estratégico aos objetivos organizacionais.

### **3 Metodologia**

Para este trabalho optou-se pela condução de uma pesquisa aplicada, utilizando um referencial teórico e a apresentação de alternativas de modo a entender como lidar com o problema, estruturando a pesquisa sob um enfoque qualitativo, para investigação dos fenômenos sociais, valorizando a idéia de intensidade onde a credibilidade das conclusões alcançadas é reflexo das multiperspectivas resultantes de diferentes fontes de consulta (LIMA, 2004). A fase exploratória constitui-se inicialmente pela condução do levantamento bibliográfico permitindo uma fonte de informações que auxiliam na atividade intelectual e contribui para o conhecimento (FACHIN, 2006, p.119) Posteriormente, a estratégia de pesquisa se complementa com a técnica de estudo de caso, um estudo de campo capaz de contribuir com o conhecimento dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados (Yin, 2005, p.20). Dessa forma, para descrever os fenômenos os dados foram coletados através de observação, entrevistas. A seleção dos indivíduos para participação na pesquisa leva em consideração a relação dos mesmos com a área envolvida no problema proposto e a posição hierárquica ocupada a fim de permitir a observação individual relacionada à sua experiência, relações de poder e convivência organizacional. Desta maneira foi determinado o foco na Área de Planejamento e Controle da organização pesquisada, envolvendo todos os indivíduos que compõem a referida área – Diretor, Gerente e Especialistas - elegendo complementarmente quatro representantes das áreas denominadas “clientes” do Setor de Planejamento, relacionados a atividades operacionais e de suporte da companhia e correlacionados às atividades de planejamento. Os procedimentos de coleta de dados foram realizados por meio de onze entrevistas semi-estruturadas realizadas, nos dias 04 e 16 de fevereiro, 06 de março e 10 de abril de 2009, em salas reservadas no interior do prédio sede da empresa estudada, com duração média de quarenta minutos por entrevista, contando com a participação dos indivíduos selecionados para perfazer o corpo da amostragem.

### **4 O Formal e o Emergente na Complexidade da Empresa de Telecomunicação**

Buscando oferecer soluções completas de telecomunicações a todo mercado brasileiro, **a empresa**, fundada na década de 60 como parte integrante do então estatizado Sistema Telebrás, conta hoje com ampla rede de telefonia local, longa distância nacional e internacional, transmissão de dados, televisão, internet e soluções via satélites para fornecer um mix entre tecnologia, qualidade, segurança e rentabilidade, tanto para o mercado corporativo quanto para o mercado residencial e também para o setor público.

Dividida em muitas diretorias e até mesmo em outras empresas, a empresa é controlada por um grupo estrangeiro bastante agressivo, de bastante investimento e com uma filosofia de crescimento, constituindo, portanto um dos principais players do mercado de telecomunicações nacional. Constitui, portanto, um grupo de empresas, onde toda e cada

uma dessas conta com uma estrutura financeira e operacional independente em uma estrutura administrativa minimizada, uma vez que a empresa principal oferece suporte, através das diretorias econômica financeira, suprimentos, operações – que é a parte de engenharia –, Tecnologia de Informação, suportando todas essas empresas e unidades regionais, incluindo folha de pagamento, porém contando cada unidade com áreas de negócio, marketing, presidentes e áreas de operação segregadas. Na empresa principal, a estrutura é composta por cinco áreas de negócio, consideradas “*cinco áreas de venda*” nacional pela Gerente de Planejamento e Controle Financeiro. Segmentando os clientes em clientes massivos e clientes corporativos, a primeira área de vendas atende ao segmento massivo constituído basicamente pelos clientes de voz atendidos diretamente pela companhia ou através de parcerias firmadas com outras prestadoras de serviço de telecomunicação. As outras quatro estruturas de venda são estruturas corporativas, quatro diretorias regionais corporativas que tratam dos clientes corporativos em suas respectivas regiões: leste-nordeste – que vai do Rio de Janeiro até Manaus –, uma no centro-oeste – que é toda parte de Mato Grosso, Goiás, Acre e ainda todos os clientes governamentais, com sede em Brasília –, uma unidade regional só para o estado de São Paulo e uma regional para os estados do Sul do Brasil.

**Sobre o Controlador:** A empresa passa hoje pela terceira fase de sucessão no processo de controle, o que permite uma análise dos comportamentos anteriores de seus controladores até a chegada ao ciclo atual, tornado-se possível verificar que: Anteriormente quando o sistema de telecomunicações nacional ainda fazia parte de um regime estatal – a forte presença dos governos sempre prevaleceu no mundo inteiro, seja envolvendo propriedade, seja regulamentando as atividades do setor (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000) – a empresa encontrava-se em um regime fechado, sem concorrência, dentro de um ambiente de estabilidade onde o fator político influenciava o posicionamento da organização com variáveis sociais como a chegada das telecomunicações à Amazônia. Nesse período, diz o Diretor de Planejamento e Controle, “*as necessidades eram entender as necessidades do governo, a empresa tinha planejamento é claro, porém estratégia não havia*”. Em um segundo momento, quando a reestruturação do setor no Brasil, a partir de 1995, definiu a queda do monopólio estatal e a privatização das empresas de telefonia do Sistema Telebrás (GALINA, 2005), a lógica tradicional do mercado voltado ao lucro passa a imperar.

Já no segundo ciclo de sucessão privado, a empresa está sob o comando de um grupo agressivo e de bastante investimento que advém de uma cultura hierárquica, muito ditatorial, descrita como “*um jeito pouco conhecido no mundo empresarial, mas agitado, proativo*”, conforme relatado pelos entrevistados. Para a Gerente de Planejamento e Controle Financeiro na nova cultura hierárquica “*you não questiona o seu chefe*”. Nessa rotina “*a decisão sai em cinco segundos, às vezes com uma análise muito imparcial dos fatos e dados, (...), o importante é não ficar parado*”. Esta visão se correlaciona em partes com as idéias de Robbins e Descenzo (2004) por assumir que “os gerentes de sucesso reconhecem as rápidas mudanças que acontecem ao seu redor”, porém não se coaduna na visão de que os mesmos devam ser “são flexíveis em adaptar suas práticas para lidar com essas mudanças”, conforme colocado pelos mesmos autores.

**Sobre a Complexidade:** conforme observado por Pavvit (1984 *apud* ALMEIDA, 1998) o mercado de telecomunicações apresenta um comportamento complexo que advém fundamentalmente do fato de as telecomunicações apresentarem uma estrutura “tecnoprodutiva” e um processo de inovação diretamente vinculado às oportunidades do paradigma tecnológico, atuando com uma indústria intensiva em ciência e estabelecendo um verdadeiro “(sub)complexo” no interior do complexo eletrônico. Essa consideração fundamenta o discurso do Diretor de Planejamento e Controle quando argumenta que “*por não ser uma empresa monoserviço, a empresa tem muitas variáveis por isso não pode traçar uma estratégia única.*”

Durante a realização das entrevistas procurou-se reconhecer os múltiplos fatores integrados à empresa que passaram a ser consideradas variáveis intervenientes ao processo decisório organizacional e à formulação estratégica empresarial pois, conforme Rebelo e Erdman

(2003) torna-se importante entender como as organizações percebem esse ambiente instável e entender de que forma elas reagem na elaboração de seu processo de formulação de estratégias. A visão de empresa multiserviços anteriormente citada pelo Diretor de Planejamento mostra a “importância dos elos e das propriedades específicas dos conjuntos” encontrados em Lima (2006) e reforça a noção de formação de múltiplas relações criadas por muitos componentes sugeridos por Tarride (1995). As audições do discurso do próprio Diretor permite perceber *“uma empresa complexa no ponto de vista de negócios por oferecer diferentes serviços, para diferentes segmentos, as vezes formal, em partes não formal, as vezes de controle, em outras mais liberal”*, existindo segundo ele *“diversas situações na mesma empresa”*. Isto porque *“a empresa presta serviços para clientes residenciais da classe AA, outros para clientes corporativos classe A, mas também presta outros serviços ao público das classes C, D, E...”* Segundo a Gerente de Planejamento e Controle *“a empresa é muito complexa”, pois “tem muitas tecnologias, das mais variadas possíveis, vários serviços em cima dessas tecnologias”*, o que conforme Neves e Neves (2006) traz o crescimento do número de possibilidades, que igualmente faz crescer o número de relações entre os elementos, logo, cresce a complexidade. Isso faz com que as atividades de controle também ganhem uma complexidade equivalente pois conforme ressalta o Especialista de Planejamento e Controle II *“existem produtos variados, a empresa trata de voz, de dados e satélites, então ela tem diversos produtos e o planejamento é todo detalhado, existindo realmente uma complexidade para fazer o controle.”*

Há ainda, segundo o Especialista de Planejamento e Controle IV, de ser considerado *“o retorno que o acionista espera do investimento dele”* e ainda *“olhar como os concorrentes estão se movimentando”*, sem deixar de considerar os *“posicionamentos de uma empresa muito grande, dividida em muitas diretorias e até mesmo em outras empresas com grande potencial e desafios internos.”* Para o Gerente de Planejamento de Receitas ligado a área de Marketing Integrado, *“a complexidade vem com a diversidade do negócio nas diferentes regiões”, “a parte corporativa envolve quatro regionais (...). Então há diferenças culturais e interesses locais do cliente em cada ponto”*. De modo peculiar, o Especialista de Planejamento e Controle ligado à Engenharia traz particularidades da complexidade inserida nesta área ao explicar que *“a complexidade está nas plataformas que existem instaladas e os serviços que estão envolvidos”*, onde ao gerir o processo seguindo a proposta estratégica de reduzir os custos operacionais é necessário observar *“o impacto de uma falta de manutenção ou atendimento em uma plataforma que vai afetar quatro ou cinco estados diferentes ou afetar 5.000 clientes e afetar 100.000 clientes”*. Na mesma linha de raciocínio do profissional ligado a Marketing Integrado, sob a visão da Engenharia *“existem particularidades regionais de clientes, de briga de mercado com outras operadoras”*. E, para o Gerente de Planejamento de Operações de Tesouraria, *“no momento que acaba um plano você tem “n” variáveis que estão interferindo, você formula o plano baseado naquelas variáveis. Você deve estar sempre acompanhando essas variáveis para ver se o seu ambiente ou as suas condições de contorno ali mudaram e aí tentar se adequar.”* Há *“uma série de coisas que podem acontecer ao longo do caminho que é preciso estar preparado”, “você tem o mercado (...), tem a questão da ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações) na regulação”*.

A todos esse fatores apurados via entrevistas ainda há de se considerar no Brasil o duplo desafio apontado por Johnson (1996 apud DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000) no levantamento bibliográfico, relacionando a pressão da demanda pela expansão dos serviços já existentes devido ao crescimento demográfico do país e a demanda por novos tipos de serviços decorrentes da rápida inovação técnica que caracteriza o setor.

**Sobre o Ciclo de Planejamento:** O ciclo de planejamento tem início em agosto logo após o resultado do primeiro semestre e em setembro já é esperada a primeira visão dos grandes números para a movimentação que se estende até o final do exercício através de um processo híbrido que envolve negociação entre as partes envolvidas para a estruturação de um orçamento muito influenciado pelo nível de gestão. Por tratar-se de uma empresa de

capital aberto com um controlador internacional, o processo de formulação de estratégias apresenta uma demanda de datas, de informações a serem reportadas a fim de atender a cronogramas. Neste trabalho são traçadas as macroestratégias que acabam por intencionar os grandes números desejados pela companhia.

Para o Diretor de Planejamento e Controle, *“não existe uma regra específica para o processo, formulação e medição das estratégias”, “não existe um processo muito formal, o que existem são orçamentos e planos”*. Na visão desse executivo *“é impossível uma estratégia única”, porque “a estratégia vai variar de acordo com o segmento de mercado onde a empresa atua, com o ambiente onde está inserida, com o nível de competição empregado”*. Sobre a atuação ele insiste que *“no setor Telecom existem segmentos, por competição, agilidade e a avaliação é feita em grupo por subsegmento onde são traçadas estratégias específicas para cada empresa específica.”*

Ainda relacionando a estrutura que circunda a formulação de estratégias o Diretor afirma que *“não adianta assumir o setor estratégico de uma empresa qualquer e levar aquele livro de estratégia (...) para abri-lo e tentar impor o que é dito. Necessário é analisar as condições e trabalhar para adequar/melhorar de acordo com as necessidades”*. Desse modo, *“no mercado geral, é bem diferente do que se encontra nos livros. Esta formulação varia de acordo com o segmento, com o estilo de liderança, com a figura do executivo.”*

Considerando tais variáveis supracitadas, a estratégia da empresa, é descrita pela Gerente de Planejamento e Controle como originária do acionista que profere uma forte pressão na busca pelo aumento da rentabilidade do negócio, identificando oportunidades detectadas pelos executivos que se reúnem no final de cada ano em um fórum de alinhamento. Para isso, segundo o Diretor de Planejamento e Controle *“o executivo olha para frente, percebe as condições e tenta se antecipar”* a fim de traçar as macroestratégias que *“podem ser crescer a margem, tecnologia, qualidade”*, para serem transformadas em estratégia. Tal identificação apresenta a uma restrição uma vez que conforme citado pelo Diretor e reforçado pela Gerente de Planejamento e Controle *“a identificação inicial fica a critério de uma percepção individual do executivo”* ou a dependência *“de um setor que o assessora, apontar acontecimentos”*, que para esse caso é o próprio Departamento de Planejamento e Controle.

Contudo, conforme explicitado por Costa Neto (2007), o paradigma racional limitado sustenta que se torna impossível que um indivíduo conheça todas as alternativas de que dispõe, ou todas as conseqüências futuras de uma estratégia. Ou ainda como em Bazerman (2004), embora se considere que os indivíduos tentam tomar decisões racionais, a estrutura restringida pela racionalidade reconhece que muitas vezes falta aos tomadores de decisões informações importantes referentes à resolução do problema, aos critérios relevantes e assim por diante.

Como descrito pelo Especialista de Planejamento e Controle II, a estratégia parte da presidência da empresa através do Diretor Executivo, traçando todos os planos de estratégia para o futuro e acompanhamento do presente, sendo discutidos os pontos de macroestratégia e minicenários para chegar ao Diretor de Planejamento e Controle Financeiro. Este repassa as diretrizes para a Gerente de Planejamento e Controle, que se reúne com a Equipe de Planejamento e Controle para traçar o plano – de curto e longo prazo – e as técnicas de acompanhamento. Anualmente existem máximas de estratégia que podem corresponder ao aumento da base de clientes, em aumentar receita ou melhorar a margem e diminuir as despesas. Sob os cuidados da Equipe de Planejamento e Controle Financeiro, é realizado um planejamento de receita para cada uma das unidades de venda, inclusive as empresas, capaz de dimensionar o que estar por vir, definindo-se as metas de maneira separada com seus respectivos custos e despesas associados à cada unidade que serão carregados no sistema de gestão empresarial SAP (Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados).

Cabe ressaltar conforme o Especialista de Planejamento e Controle I, que *“os diretores geralmente fazem tudo o que é preciso atingir, o setor de Planejamento e Controle informa, mas é o presidente que decide qual a receita, influenciado pela diretriz que o Controlador*

*manda.*” Funcionando no modo como Mitzberg (2000) chama de estratégias clássicas “pretendidas” e “deliberadas”, formando uma hierarquia de estratégias em que as decisões do nível hierárquico superior tornam-se restrições do nível hierárquico inferior, caracterizando o que Corrêa e Caon (2002) descrevem como estratégia “*top-down*” ou “de cima para baixo”. A pesquisa constata que existe uma visão na empresa similar à descrita pelo Especialista de Planejamento e Controle III de que no fundo “*quem faz o planejamento o faz baseado no resultado que o mesmo tem que apresentar*”, sendo permitido trabalhar dentro das linhas de serviço, fazendo-se a distribuição dos valores que lhes foram definidos no orçamento - transformando planos táticos em operações - mas partindo do pressuposto de que o número total final já é conhecido. Tal como ressaltado pelo próprio Diretor: “*aos segmentos cabe priorizar as metas e a partir delas estabelecer suas estratégias, sendo estressados pela estratégia corporativa*”.

**Sobre a Implementação:** Uma vez concluído o planejamento anual ocorrem reuniões onde as diretrizes são repassadas para as áreas, explica o Especialista de Planejamento e Controle IV que “*o próprio presidente da empresa determina, para atingir aqueles objetivos financeiros e econômicos, quais são as ações que ele vai focar no ano, ou o mercado que ele vai atingir, ou as melhorias operacionais que tem que ser feita, ou o nível de investimento que vai ter que ser feito e depois ele faz o desdobramento dessas ações ou dessas metas entre os seus diretores executivos, que vão fazendo esse desdobramento para baixo. Os diretores executivos passam para seus diretores, que passam para os gerentes, que determinam para as áreas. Isso tudo está compondo esse programa de acompanhamento de resultados*”

“*O que complica é que às vezes, no meio do processo*”, resalta o Especialista de Planejamento do setor Jurídico, “*você tem algumas mudanças e aí nessas mudanças você tem que em tempo muito rápido se reorganizar e preparar para aquela nova solicitação*”. E é justamente neste terreno de incerteza e da imprevisibilidade que as organizações atuam. Para Rebelo e Erdmann (2003), é sob o signo da mudança descontinuada e acelerada que elas desenvolvem seus planos e estratégias. Nesse processo o plano fica congelado, mas mensalmente a Equipe de Planejamento faz um *forcash* de todo o balanço e DRE do plano e entregar para a Controladora. O Diretor de Planejamento e Controle resalta que “quando se percebe que uma estratégia não está dando certo, tenta-se identificar onde errou para ajustá-la, (...) às vezes não dá para corrigir, então se abandona e cria uma nova estratégia no meio do exercício, não se pode esperar a próxima reunião ou o próximo exercício, não há tempo para esperar o próximo exercício e você poderá nem estar no seu emprego”.

**Sobre a possibilidade de Alteração/Adaptação:** O planejamento é feito anualmente, mas existem alterações no planejamento durante o ano. O Especialista de Planejamento e Controle I explica que “todo mês existem relatórios que são apresentados ao presidente levando informações de atingimento ou não dos planos” e a partir daí “*o Controlador vive dando feedback e pedindo alterações*”. “*Alterações realmente existem, pela minha experiência, são raras as vezes que se consegue que o que foi sugerido seja realizado por conta das barreiras que existem no Controlador e pelos processos*.” O Especialista de Planejamento e Controle II destaca que na implementação a alternativa de adaptação é possibilitada “*em alguns pontos, mas em outros não*”. Segundo orienta, “*tem determinados segmentos da empresa onde não se consegue cumprir aquilo que foi implementado como estratégia, ou seja, na prática operacional é um pouco diferente*”. Talvez por conta do que resalta o especialista de Planejamento e Controle I: “*no planejamento por produto, tem produtos que realmente você percebe que a meta é inatingível*”. Caso haja algum fator que esteja impactando a realização do plano, as áreas procuram o Setor de Planejamento. O Especialista de Planejamento e Controle I resalta o diálogo dos profissionais ligados à operação informando-os “*não vamos poder cumprir/atingir essa meta porque aconteceu alguma coisa extraordinária*.” Quando isso ocorre, diz ele “*elas podem levar isso para a gente e através do diretor é levado para áreas mais altas, até o presidente*”. Mas enfatiza o Especialista de Planejamento e Controle III: “*especificamente a plano, a não ser que eles venham falar com o presidente, pedindo e sejam autorizados, eles não tem poderes de*

*mudar. Como se trabalha com uma visão top-down, nesse caso eles são o “down”, então eles não poderiam mudar da cabeça deles”. Em síntese, “diria que os pedidos para acontecer são mais freqüentes do que efetivamente as autorizações”. Da mesma forma o Especialista de Planejamento e Controle II confirma que “adaptações e alterações nesses planos são possíveis, mas sempre vindo de cima para baixo. Em uma determinada estratégia se não for possível de acordo com o indicador esperado, aquele índice de estratégia retorna e negocia um novo indicador ou uma nova estratégia de atuação” com os níveis de gerência superior. O alinhamento pode partir do executivo, que para o Diretor de Planejamento e Controle, “percebe o indicador e às vezes até mesmo altera sem ouvir” ou diretamente do operacional, considerado “mais tímido”. Não existe, no entanto, uma área, setor ou indivíduo responsável por identificar essas ações. Conforme explica o Especialista de Planejamento e Controle II, “geralmente a própria área de Planejamento serve de suporte para os acionistas e a presidência de acordo com os indicadores que se apresenta todos os meses, trimestralmente ou semestralmente, para uma detecção e tomada de decisão em um nível superior”. “Não existe assim uma catalogação nessa identificação e se surge de repente alguma melhoria não é anotado não. (...) na questão dessas sugestões, geralmente a gente quer fazer melhorias, mas pode ser que a gente receba a ordem para fazer alguma coisa diferente”, diz o Especialista de Planejamento e Controle I. Para o Especialista de Planejamento e Controle III “em um mercado dinâmico e que demanda muito esforço (...) não há um acompanhamento de “como” se implementou, mas somente a visão do “quanto” implementou e o “quanto” se realizou”.*

**Sobre a Pressão:** Durante o processo de análise dos dados produzidos pelas entrevistas foi possível compreender que o plano quando está pronto é comunicado para todas as áreas na forma de metas a serem atingidas. Nesse ponto, tem início a atividade de controle pela área de Planejamento no intuito de gerar relatórios que permitam, assim como descrito pelo Especialista de Planejamento e Controle I, “comparar o realizado no mês com o que foi planejado. A diretoria quer entender quando não há um atingimento das metas e o presidente sempre cobra o entendimento do porque em todas as áreas. As áreas são cobradas pelo resultado da receita, do cumprimento anual das metas.”

Na pesquisa buscou-se então reconhecer entre os entrevistados a possibilidade de o modelo de gestão ser capaz de engessar a forma de executar os trabalhos. Pôde-se verificar que “na verdade os métodos geralmente estão presos ao que o Controlador quer que dê no planejamento”. Para o Especialista de Planejamento e Controle I, “temos um planejamento baseado na realização dos anos anteriores, mas quem acaba decidindo quanto é que deve ser atingido é o próprio Controlador”. Este mesmo aspecto analisado pela Gerente de Planejamento e Controle permitiu entender que “é uma coisa muito personalista padronizada na cultura do Controlador”. Como afirmado quando da descrição do Controlador, a meta de crescimento de dois dígitos “é um número que agrada ao presidente da Controladora”. A Gerente de Planejamento e Controle considera “o modelo um modelo de estresse”. De acordo com Osborne (1998) a necessidade de uma adaptação competitiva se faz às organizações que se deparam com o paradoxo da agilidade, devendo ser flexíveis para responder às ameaças do ambiente competitivo e serem estáveis o suficiente para crescer com base em suas forças. No entanto, para o Consultor de Planejamento e Controle “o ambiente como um todo é uma “nuvem de pressão” muito grande vinda do topo da hierarquia que inibe um pouco a busca por alternativas de valor”. Na interpretação do Especialista de Planejamento e Controle IV “muito se tem de fiscalização para que se apresente os resultados esperados, a fiscalização é forte nesse sentido, há uma pressão muito grande para se entregar as coisas como combinado e na época combinada também.” De acordo com o Especialista de Planejamento e Controle IV é necessário “estar com uma lupa de olho em tudo o que você fez, bem documentado para saber o que está desviando e estar reportando ao nível executivo para eles tomarem as decisões”. Ao depender do nível executivo, Montgomery (1998), destaca a perda de flexibilidade como fraqueza que inibe a capacidade da empresa de reagir rapidamente a alterações das condições ambientais. O Gerente de Planejamento de Operações de



Tesouraria ressalta que *“embora o controlador esteja preocupado com o lucro, nos dá menos autonomia, interferindo muito mais no processo do que no regime anterior, ele quer conhecer bem os processos e saber detalhes de como funciona. (...) há uma ênfase de como funciona o processo, reuniões de controle mais detalhadas para saber como a coisa está acontecendo, as despesas, as receitas.”* Nota-se que o “código genético” (PRAHALAD E HAMEL, 2005) do gerente estrutura e delimita a perspectiva dos estrategemas competitivos.

**Sobre as decisões:** O setor de planejamento se instala no meio desse processo, porém às vezes não tem autonomia suficiente para atender os dois lados, evidenciando a dificuldade no nível tático em transformar os planos para o nível operacional. Percebe-se o esforço para descentralização concentrado nas decisões operacionais, uma vez que em se tratando de decisões estratégicas o rigor e a hierarquização impera. Pelo relato do Especialista de Planejamento e Controle III *“a tomada de decisão é bem top-down, seja dentro de um nível de presidência, seja em um nível de diretoria. Especificamente eu estou em uma diretoria que não tem muita liberdade para cargos mais abaixo em termos de opinião, é uma estrutura muito hierárquica”*. Complementar se coloca a observação do Especialista de Planejamento e Controle I quando diz que *“a comunicação é do topo para a operação, quando tem alguma dificuldade a gente realmente fala, apresenta para os gerentes e diretores, mas se isso vai realmente afetar, se vai fazer alguma diferença para o presidente eu não sei. O canal de comunicação é mais do presidente para a gente, nosso para o presidente é mais complicado”*.

**Sobre os Transtornos do Enfoque:** Tomando por base o relato do Especialista de Planejamento e Controle IV pode-se observar a dificuldade de apurar a forma como as atividades são executadas porque sob os olhares deste profissional, *“hoje a gente não tem como ver a estratégia que foi desdobrada do plano financeiro e econômico e como as ações estão se desenvolvendo para o atingimento desse financeiro e econômico. A gente não consegue ver claramente se a receita está acompanhando o plano, você deduz que as ações elas estão procedentes, pois as vendas estão indo muito bem, mas em um nível de processo você não consegue saber se aqueles processos estão efetivamente melhorando, porque não tinha um indicador para você acompanhar aquilo durante o período. Se elas surgem ou se elas não surgem e em quanto tempo elas são implementadas também? Será que houve o resultado esperado com essa ação? Sem você ter um bom medidor você não consegue avaliar se aquilo teve o retorno no tempo esperado.”* O pressuposto para as observações se fia no fato de encontrar uma similaridade nos discursos a respeito do modo como as atividades de controle são executadas. O comentário do Especialista de Planejamento e Controle II é capaz de demonstrar o observado: *“Na verdade, mensalmente tem uma reunião de relatório de resultados, uma reunião de staff, que fornece para presidência, (...) onde todos os indicadores de produção e de melhoria são apontados e apresentados. E ali são tomadas as decisões, o acompanhamento por uma comunicação muito forte em relação aos indicadores, a base mesmo são os indicadores de acompanhamento”*. Como justifica o Especialista de Planejamento e Controle IV, *“a parte do planejamento e controle aqui na empresa está focada mais na parte financeira e econômica”*. Ou como na resposta do Especialista de Planejamento e Controle III *“em termos de receita se lida mais com números”, “a gente não tem outro apontamento mais eficaz do que os índices de operacionalização da empresa”* – completa o Especialista de Planejamento e Controle II. O que torna, na visão do Especialista de Planejamento e Controle IV, *“um pouco difícil medir as decisões da área funcional enquanto (o controle) se concentra na parte financeira e econômica, porque não necessariamente as decisões que eles estão tomando nesse momento vão ser refletidas na contabilidade. Se eles fazem uma política diferente com fornecedores, ou se eles mudam a política de investimento isso não vai se refletir instantaneamente lá na parte financeira e contábil, isso vai ser ao longo tempo”*. *“Não existem indicadores tão consistentes que indiquem isso e apontam um plano de ação e solução”*. O Especialista de Planejamento e Controle completa apontando que *“o impedimento muita das vezes é a demanda por informações que não está disponível. Na*

*verdade acontece muito, você quer determinada informação e a empresa não está preparada para, até pelos seus sistemas de informação, tê-las no formato desejado".* Em paralelo, o Especialista de Planejamento e Controle IV complementa avaliando que *"a capacidade operacional às vezes está defasada em um ponto e às vezes você conseguir acompanhar os avanços tecnológicos para o cliente se sentir satisfeito, você conseguir tratá-lo por um canal muito bom de relacionamento e oferecer soluções completas é uma dificuldade no ambiente complexo."*

### **5 Considerações Finais**

Mediante a coleta de informações efetuada presume-se que diante da complexidade e mutabilidade dos diferentes mercados em todos os setores da economia contemporânea, torna-se cada vez mais difícil prescrever satisfatoriamente como ocorria no período pré-globalização, até os anos 90. Em decorrência do novo desenho global, surgem as mais inusitadas teorias, que buscam, continuamente, identificar e explicar as novas tendências da concorrência e suas estratégias e, conseqüentemente, os novos padrões de comportamento adotados (COSTA NETO, 2007).

A empresa estudada permitiu o reconhecimento da complexidade inserida no setor de telecomunicações onde concessões e negócios abertos fazem parte da prestação de serviços que correspondem a um mix de produtos variados ao tratar de voz, de dados e satélites. Esta configuração multiserviço insere nos procedimentos organizacionais da empresa muitas variáveis que acabam por evidenciar diversas situações na mesma empresa. São diversos serviços, prestados sobre diferentes tecnologias, para diferentes grupos situados em diferentes regiões geográficas e culturais do país. Sendo assim há de se considerar que não se pode traçar uma estratégia única de atuação.

Na análise do seu processo de concepção de estratégias o foco para entendimento das relações entre as etapas de formulação, implementação e estratégias futuras permitiu reconhecer que a concepção de estratégia parte da presidência da empresa através do Diretor Executivo, traçando todos os planos de estratégia para o futuro e acompanhamento do presente, funcionando no modo como Mitzberg (2000) chama de estratégias clássicas "pretendidas" e "deliberadas", formando uma hierarquia de estratégias em que as decisões do nível hierárquico superior tornam-se restrições do nível hierárquico inferior, caracterizando o que Corrêa e Caon (2002) descrevem como estratégia "top-down" ou "de cima para baixo".

Dentro dos procedimentos de implementação nota-se a dificuldade para verificar se as estratégias deliberadas foram implementadas uma vez que a empresa não conta com nenhuma pessoa, função ou departamento responsável por acompanhar os processos a fim de identificar se estão efetivamente sendo postos em prática, não há um indicador para acompanhar durante o período. Se práticas e alternativas de valor surgem e em quanto tempo elas são implementadas ou ainda se houve o resultado esperado com a ação, não se tem conhecimento.

Parte dos impedimentos arraigados no processo encontra resposta na análise do processo de comunicação intra-organizacional demonstrando as barreiras à criação de estratégias. Para os envolvidos no processo, a organização opera em um modelo de estresse, fazendo do ambiente uma "nuvem de pressão" muito grande vinda do topo da hierarquia que inibe a busca por alternativas de valor. Nessa rotina a velocidade do fluxo de decisão ocorre com extremo dinamismo, porém, às vezes com uma análise muito imparcial dos fatos e dados.

Esta característica então ressalta o nível de centralização da administração que ordena a prática da direção e controle uma vez que a identificação inicial das ações de planejamento fica a critério de uma percepção individual do executivo ou a dependência de um setor que o assessora, demonstrando mais uma vez a noção de miopia no processo por conta da racionalidade limitada. O resultado são estratégias que podem não captar a essência dos problemas e não se favorecer da interação das partes ou indivíduos.

O estudo demonstrou que por conseqüência são raras as vezes que se consegue fazer com que o que foi sugerido seja realizado, até porque, não existe uma área, setor ou indivíduo responsável por identificar essas ações. Não existe assim uma catalogação, uma

identificação. Se alguma melhoria surge de repente, não há um acompanhamento de “como” se implementou, mas somente a visão do “quanto” implementou e o “quanto” se realizou”.

O objetivo do trabalho consistiu, portanto em entender o processo de concepção das estratégias na organização, analisando os fatores intervenientes sobre as estratégias formais adotadas e a existência de estratégias incrementais “emergentes”. Portanto, as entrevistas realizadas com todos os membros da Área de Planejamento – Diretor, Gerente e Especialistas –, assim como nas Áreas consideradas “Clientes” do produto das atividades de planejamento, apontou a grande restrição considerada no fato de a atividade de acompanhamento ser realizada tendo em vista apenas indicadores econômico-financeiros, gerando por consequência uma avaliação parcial.

Não existem indicadores consistentes que indiquem e apontam um plano de ação e solução, não existe outro apontamento mais eficaz do que os índices de operacionalização da empresa tornando difícil medir as decisões da área funcional, enquanto o controle se concentra na parte financeira e econômica, porque não necessariamente as decisões que eles estão tomando nesse momento vão ser refletidas na contabilidade.

Dessa maneira, a Burocratização Hierárquica arraigada em processos rigorosos de controle torna a concepção de estratégias um processo engessador responsável pela limitação da iniciativa, que culmina por inviabilizar a possibilidade de inovação ao prover o excesso de normas e regulamentações. Todo rigor verificado na verticalização da hierarquia encontra fundamento no Perfil de Chefia Autocrático, com traços centralizadores e esmagadores da auto-estima, responsável por reter informações e incapaz de abrir mão do controle faz do processo um caminho de mão única e torna a operação dependente.

Nessas condições, Mitzberg (2000) assume que poucas, ou nenhuma estratégia, são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes. Porém, o caso estudado remete ao pensamento formal em estratégia onde a gestão busca controlar a organização, numa concepção atribuída pela dominação mediante uma relação hierárquica (CLEGG; CARTER; KORNENBERGER, 2004), não permitindo despontar para uma “postura estratégica proativa” demonstrada por Prahalad e Hamel (2005).

Conforme Motta (1991) conclui, não existe, em princípio, a melhor maneira de se estruturar ou de se pré-delinear uma organização, mas também não se pode deixar de considerar formas alternativas de estrutura para se antecipar às constantes provocações da ambiência social. Em condições de incerteza, a criação de estratégias, conforme propõe Marioto (2003), tem de ser um processo contínuo, no qual estratégias emergentes, juntamente com estratégias deliberadas, podem ter um papel crucial.

Os vencedores são aqueles que têm uma grande sensibilidade para com o ambiente externo empregando aprendizagem contínua, valorizando as pessoas e não ativos, competindo em um contexto de cooperação, tornando-se crescentemente complexos, enquanto permanecem flexíveis (CAVALCANTI, 2001, p.296).

#### **Referencial Bibliográfico**

ALMEIDA, Márcio Wohlers. Investimento e Privatização das telecomunicações no Brasil: dois vetores da mesma estratégia. **Comissão Econômica da América Latina e Caribe**, 1998.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração – das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: M. Books, 2007.

BAZERMAN, Max H. **Processo Decisório: para cursos de administração e economia** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CANSADO, Jacinto Carlos Ascencio. **Conectividade entre Telecomunicações e Informática**. Monografia – Departamento de Engenharia de Computação e Sistemas Digitais. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2001.

CARR, Adrian; DURANT, Rita; Downs, Alexis. Emergent Strategy Development, Abduction, and Pragmatism: New Lessons for Corporations. **Human Systems Management**, New York, nº 23, p.79-91, 2004.

- CAVALCANTI, Gabriela G.; ARAÚJO, Marcus A. V.; MORAES, Walter F. A. Uma Análise Crítica da Proposta das Estratégias Emergentes de Henry Mintzberg. In: **XII SIMPEP**. Bauru, 7 a 9 Novembro, 2005.
- CLEGG, Stewart; CARTER, Chris; KORNEMBERGER, Martin. A Máquina Estreatégica: Fundamentos Epistemológicos e Desenvolvimentos em Curso. **RAE- Revista de Administração Eletrônica**, São Paulo, v.44, nº 4, out-dez 2004.
- CORRÊA, Henrique L. ; CAON, Mauro. **Gestão de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2002
- COSTA NETO, Pedro L. O. **Qualidade e Competência nas Decisões**. São Paulo: Blucher, 2007.
- DUTRA, Joel S.; HIPÓLITO, José Antonio M.; SILVA, Cassiano M. Gestão de Pessoas por Competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, Jan./Abr. 2000.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FLEURY, Maria T. L.; FLEURY, Afonso C. C. Alinhando Estratégia e Competências **RAE – Revista de Administração Eletrônica**. v. 44 nº 1 jan/mar, 2004.
- GALINA, Simone. **Relatório Setorial Final – Telecomunicações**. FINEP, 2005. Disponível em: <[http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio\\_setorial\\_final/relatorio\\_setorial\\_final\\_impressao.asp?lst\\_setor=32](http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial_final/relatorio_setorial_final_impressao.asp?lst_setor=32)> acesso em 05/11/2008.
- GOMES, Jorge F. Comportamento Organizacional. **RAE - Revista de Administração Eletrônica**, Rio de Janeiro, 27 (2) p.30-35, abr/jun 1987.
- HOLANDA, Giovanni M. de; MENEZES, Esther; MARTINS, Ricardo B.; LOURAL, Cláudio de A. Pluralidade e Pensamento Sistêmico em Projetos de Telecomunicações. **RAE- - Revista de Administração Eletrônica** - v. 4, n. 2, Art. 21, jul./dez. 2005.
- IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, **Pesquisa Anual de Serviços**. Rio de Janeiro: v.7, 2005. Disponível em <<http://www.ibge.com.br/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2005>>
- KUGELMEIER, Werner . Inteligência Internacional Mercadológica Curitiba: **Nota 10 Publicações**, 23 Out 2007. Disponível em <<http://www.nota10.com.br/artigo/arquivo/2007/outubro/23.html>> Acesso em 15 Nov 2007.
- KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia Industrial. Fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- LACHTERMACHER, Gerson. **Pesquisa Operacional na Tomada de Decisões: modelagem em Excel**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.
- LARANGEIRA, Sônia M. Guimarães. A Reestruturação das Telecomunicações e os Sindicatos. São Paulo: **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 18, n. 52, junho, 2003.
- LIMA, Gilson. Sociologia na Complexidade. Porto Alegre: **Sociologias**, nº 15, jan/jun, 2006.
- LIMA, Manolita C. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- MITZBERG, Henry *et al.* **Safari de Estratégias**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MONTGOMERY, Cynthia A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro, Elsevier, 1998.
- MORIN, Edgar **Ciência com Consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.
- MOTTA, Paulo R. M. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 15ª ed. Rio de Janeiro : Record, 1991
- NEVES, Clarissa E.B.; NEVES, Fabrício M. O Que Há de Complexo no Mundo Complexo? Niklas Luhmann e a Teoria dos Sistemas Sociais. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, nº 15, jan-jun 2006.
- OSBORNE, Charles S.; Systems of Sustainable Organizations: emergent strategies, interactive controls and semi-formal information. **Journal of Management Studies**, v. 35, 4, p.481-509, Jul. 1998.
- PIRES, José Cláudio Linhares; DORES, Adely Branquinho. Fusões e Aquisições no Setor de Telecomunicações: características e enfoque regulatório. **Textos para Discussão**. Rio de Janeiro: BNDES, n. 83, outubro, 2000.

- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- REBELO, Luiza M. B. e ERDMANN, Rolf H. Aprendizagem e Subjetividade no Processo de Formação de Estratégia. Curitiba: **1º Encontro de Estudo em Estratégia**, 2003.
- ROBBINS, Stephen P.; DESCENZO, David A., **Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- SARAIVA, Ernani V. e CARRIERI, Alexandre de P. A Construção de Estratégias Corporativas sob a Perspectiva Não Determinística **RAE- Revista de Administração Eletrônica**, v. 6, n. 2, Jul-Dez, 2007.
- SAYEG, Roberto N. Sonegação Tributária e Complexidade. **RAE-e Revista de Administração Eletrônica**, Volume 2, Número 1, jan-jun/2003.
- SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas Organizações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- TARRIDE, Mário. Complejidad y Sistemas Complejos: complexity and complex systems. **História, Ciências, Saúde – Manguinhos**, 11, mar-jun, 1995.
- TELEBRASIL – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELECOMUNICAÇÕES. **O Setor de Telecomunicações no Brasil – uma visão estrutural**. Rio de Janeiro: Relatório Teleco, 2006.
- VASCONCELOS, Flávio C. A Institucionalização das Estratégias de Negócios São Paulo: **RAC- Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, Abr/Jun 2004.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. São Paulo, Bookman, 2005.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)