

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM  
ADMINISTRAÇÃO**

**A CONSTRUÇÃO de estratégiaS:  
UM estudo de caso no setor de telefonia móvel**

**Ernani Viana Saraiva**

**Belo Horizonte  
2004**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**  
**CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM**  
**ADMINISTRAÇÃO**

**A CONSTRUÇÃO de estratégiaS:**  
**UM estudo de caso no setor de telefonia móvel**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Centro de Pesquisa em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração

Área de concentração: Organização e Recursos Humanos

Linha de Pesquisa: Estratégias Competitivas, Cultura Organizacional Nacional e Internacional.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri

Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais

**Belo Horizonte**

**2004**

## **folha de aprovação**

Dedico esse trabalho a minha mãe, razão eterna e referência de todas as horas; a meu pai, que não pode vê-lo concluído mas, tenho certeza, sempre torceu por mim e a meus filhos que foram e sempre serão o sentido maior das minhas procuras.

## **AGRADECIMENTOS**

Os agradecimentos aqui expressos não têm, em sua ordem, nenhuma razão implícita além da temporalidade com que se ordenaram em minha lembrança. Outrossim, trazem consigo o risco de alguns nomes serem esquecidos pela necessidade e importância de se tentar lembrar de todos e pela falibilidade natural da memória com o passar do tempo.

Dessa maneira, gostaria de expressar meus agradecimentos a diversas pessoas que foram importantes para que esse trabalho se iniciasse, ou se tornaram importantes no seu caminho.

Ao meu orientador, professor Carrieri, por tantos caminhos em tão pouco tempo que, espero, ainda vá se prolongar.

O começo dessa jornada foi compartilhado e teve seu significado ampliado pela participação incondicional da família. Momentos difíceis nos fazem enxergar com mais clareza o amor fundamental da família, meus filhos, minha mãe e meus irmãos, a quem agradeço o apoio constante.

Aos colegas do mestrado, incluindo tanto os colegas oriundos de turmas anteriores, especialmente a turma do mestrado de 2001, como também da minha turma que se revelaram enriquecedores na convivência. Dentre esses, gostaria de enfatizar aqueles que, mais que colegas, se tornaram amigos e que, tenho certeza, serão mantidos em minha vida. Na minha turma, meus agradecimentos são em especial aos amigos que encontrei no Alexandre Dias, cujo rigor metodológico inspira, no Alexandre Rolim, espírito de professor, e em todos os outros com quem aprendi sempre.

No CEPEAD, gostaria de agradecer aos funcionários da Secretaria, com carinho especial à Vera, à Fátima, à Edna, e às duas Ericas, que sempre foram essenciais, tanto pela presteza com que nos socorriam, como pela atenção que nos dispensaram.

Aos professores de mestrado, e aqui faço questão de enfatizar o carinho a todos, sem exceção, pela convivência rica e invejável, pelo aprendizado sempre presente em todos os momentos. O contato com todos se revelou como momentos de mais intensa aprendizagem que já ocorreram em toda a minha vida.

Finalmente, não poderia deixar de colocar aqui meus agradecimentos à Oi e aos seus dirigentes que, em meio a um grande número de ações sendo tomadas, característica típica de uma organização em crescimento, ainda assim disponibilizaram algumas horas de seu tempo, e, em nenhum momento, furtaram-se a fornecer as informações que busquei durante toda a pesquisa.

"Não me diga que nossos problemas estão na predição. Sem dúvida, ela permanecerá como nossa maior fraqueza. Mas a predição corre ao lado da explicação: os dois problemas são na verdade o mesmo. Quanto melhor formos para explicar o que aconteceu, melhor seremos para prever o que virá" (George C. Homans)

# sumário

**1** **introdução**  
**20**

**2** **estratégia: conceitos e tipologias**  
**26**

**2.1** **O Estudo da Estratégia: Conceitos e Debates**

26

**2.2** **Abordagem Interpretativa da Estratégia como Processo**

31

**2.3** **A Pesquisa de Estratégia no Brasil**

45

**3** **caminhos percorridos**  
**54**

**3.1** **Tipos de Dados, Coleta e Análise**

57

**4** **HISTÓRIA DAS telecomunicações no brasil**  
**63**

**4.1** **O processo de privatização da telefonia no brasil**

72

**4.2** **A Telefonia Móvel no Brasil**

76

**4.3** **A Companhia Oi -Telemar**

88

**5** **a construção da estratégia para a telefonia móvel**  
**90**

**5.1** **A Função Reguladora: O Papel da Anatel**

94

**5.2** **A Aquisição da Autorização**

98

**5.3** **A Transição da "Prancheta" para o Mundo Real**

110

**5.4** **Os Resultados do Processo**

146

**conclusões**  
**156**

**REFERÊNCIAS bibliográficas**  
**165**

**anexos**  
**173**



Anexo 01- acordo de confidencialidade

174

Anexo 02- roteiro da entrevista

176

Anexo 03- PLANO GERAL DE OUTORGAS – ANATEL

179

Anexo 04- indicadores do pgmu: 2000 e 2001

192

## **lista de tabelas**

[Tabela 1 - -Tópicos de maior relevância para a pesquisa em Estratégia](#)

42

[Tabela 2 - Evolução dos investimentos do Sistema Telebrás e das principais.](#)

67

[Tabela 3 - Composição dos investimentos da Telebrás segundo o tipo de serviços.](#)

[Período: 1981-90.](#)

68

[Tabela 4 - Participação percentual dos investimentos das principais operadoras do](#)

[Sistema Telebrás – 1980-93](#)

69

[Tabela 5 Resultado do Leilão de Privatização do Sistema Telebrás.](#)

75

[Tabela 6 - Empresas vencedoras da licitação da Banda B no Brasil.](#)

80

[Tabela 8 - Índice de Crescimento de Acessos no SMC.](#)

84

[Tabela 9 - Preços Mínimos de Licitação das Bandas C, D e E de Telefonia Móvel](#)

116

## **lista de quadros**

[Quadro 1 - Visões determinísticas na Pesquisa de Administração](#)

36

[Quadro 2 - Sumário das três perspectivas teórico-metodológicas. Adaptado de Chaffee \(1985\).](#)

40

[Quadro 3 - Tecnologias para Telefonia móvel disponíveis no Brasil.](#)

71

[Quadro 4 Mapa das Prestadoras de Serviço de Telefonia Móvel em dez/1999.](#)

82

## lista de figuras

[Figura 1 - Componentes Básicos da Rede de Telefonia Celular. Fonte: ANATEL](#)

77

[Figura 2 - Áreas de prestação de SMC no Brasil para a Banda B. Fonte: Norma Geral de Telecomunicações NGT nº 20/96](#)

78

[Figura 3 - Gráfico de Evolução do Crescimento de Utilização de Serviço Móvel Celular de Minas Gerais, Região Sudeste e Brasil. Fonte: Adaptado de ANATEL \(2000\).](#)

83

[Figura 4-Competição das bandas A e B \(Fonte: ANATEL\)](#)

86

[Figura 5 - Modelo de Competição das bandas C, D e E \(Fonte: ANATEL\)](#)

88

[Figura 6 - Quantidade de Telefones Públicos Instalados pela Telemar de Jan/2000 a Dez/2001 \(Fonte: Dados da ANATEL\)](#)

108

[Figura 7 - Quantidade de Linhas Fixas instaladas pela Telemar entre jan/2000 e Dez/2001. \(Fonte: dados da ANATEL\)](#)

109

## lista de siglas

AMPS	Advanced M3bile Phone System
ANATEL	Ag4ncia Nacional de Telecomunicaç3es
ANPAD	Associaç3o Nacional de Programas de P3s-Graduaç3o em Administraç3o
CCC	Centrais de Comunicaç3o e Controle
CDMA	Code Division Multiple Access
CEPAL	Comisi3n Econ3mica Para Am3rica Latina Y El Caribe
CGU	Controladoria Geral da Uni3o
CPqD	Centro de Pesquisas e desenvolvimento Cientifico
CRT	Companhia Riograndense de Telecomunicaç3es
CTB	Companhia Telef3nica Brasileira
DDD	Discagem Direta 3 Dist3ncia
DDI	Discagem Direta Internacional
EMBRATEL	Empresa Brasileira de Telecomunicaç3es
ENANPAD	Encontro Nacional de Pesquisa em Administraç3o
ERB	Estaç3o R3dio-Base
FCC	Federal Communication Comitee
GEICOM	Grupo Executivo Interministerial
GPRS	General Packet Radio Service
GSM	Global System Mobile
IMTS	Improved M3bile Telephone System
KBPS	Quilo Bytes por Segundo
MCS	Mobile Communication System
MINICOM	Minist3rio das Comunicaç3es

MTS	Mobile Telephone Service
NMT	Nordiska Mobil Telefongruppen
PADO	Procedimento Administrativo por Descumprimento de Obrigações
PASTE	Perspectivas Para Ampliação e Modernização do Setor de Telecomunicações
PCS	Personal Communication System
PGMU	Plano Geral de Metas de Universalização
PIB	Produto Interno do Brasil
PMQ	Plano de Melhoria da Qualidade
SMC	Serviço Móvel Celular
SME	Serviço Móvel Especializado
SMGS	Serviço Móvel Global por Satélite
SMP	Serviço Móvel Pessoal
SMSA	Standard Metropolitan Statistical Áreas
TACS	Total Access Communication System
TDMA	Time Division Multiple Access
TELAIMA	Telecomunicações de Roraima S.A.
TELAMAZON	Telecomunicações do Amazonas S.A.
TELAPARÁ	Telecomunicações do Pará S.A.
TELASA	Telecomunicações de Alagoas S.A
TELEAMAPÁ	Telecomunicações do Amapá S.A.
TELEBAHIA	Telecomunicações da Bahia S.A.
TELEBRÁS	Sistema de Telecomunicações Brasileiro
TELECEARÁ	Telecomunicações do Ceará S.A.
TELEMIG	Telecomunicações de Minas Gerais S.A.
TELEPISA	Telecomunicações do Piauí S.A.
TELERGIPE	Telecomunicações de Sergipe
TELERJ	Telecomunicações do Rio de Janeiro S.A.

TELERN	Telecomunicações do Rio Grande Do Norte S.A.
TELERP	Telecomunicações de Ribeirão Preto S. A.
TELEST	Telecomunicações do Espírito Santo
TELMA	Telecomunicações do Maranhão
TELPA	Telecomunicações da Paraíba
TELPE	Telecomunicações do Pernambuco
TIM	Telecom Itália Móbile
TNL	Tele Norte Leste
TUP	Terminal de Utilização Pública
WLL	WireLess Loop

## **resumo**

Estratégia é, na ciência da Administração, uma das disciplinas que apresentam um desenvolvimento fragmentado e não linear. As dificuldades que caracterizam esse desenvolvimento podem ser encontradas na forma como o debate ocorre nesse campo dentro da academia, quase nunca consensual. Visando ilustrar esse debate, esse trabalho apresenta uma revisão histórica da discussão conceitual e da pesquisa sobre estratégia no cenário mundial e um detalhamento de algumas percepções sobre o mesmo aspecto no Brasil. Com o propósito de contribuir para essa discussão, por uma ótica normativa, buscou-se explorar o movimento estratégico de uma organização do setor de telefonia fixa que decide entrar no setor de telefonia móvel. Adotando-se como referencial teórico a concepção de estratégia como uma realidade construída de forma interativa e contextual, optou-se por uma pesquisa qualitativa para atingir-se o propósito da investigação. Realizada em duas fases, a coleta de dados se iniciou em uma análise de documentos produzidos pela organização e pelos registros encontrados na mídia em geral, seguida de uma pesquisa de campo, na qual foram entrevistadas 11 pessoas chaves dentro do processo decisório e estratégico da organização investigada. Como estratégia metodológica para análise dos dados colhidos, optou-se pela análise dos conteúdos dos discursos colhidos para identificar os aspectos principais das estratégias da organização, a partir dos dilemas que a mesma encontra durante o processo investigado, aqueles que a mesma enfrenta e os que põe de lado, as decisões tomadas frente a esses dilemas e as estratégias subseqüentes a essas decisões, na forma de escolhas de apoios internos e externos, resultados colhidos e formações de padrões de pensamento que venham a ocorrer. Os resultados dessa investigação mostram que a perspectiva da estratégia dentro de uma organização evolui e ganha complexidade, sem perder a perspectiva processual. Retomar a discussão da estratégia numa ótica mais ampla que a do planejamento revela a



contribuição

principal que se buscou nessa pesquisa para a compreensão da forma como ocorrem as decisões estratégicas dentro das organizações.

## **ABSTRACT**

At business Administration science, strategy is the discipline which development is non linear and most fragmented. The problems presented to this might be explained through the discussions inside the academy about it. With the main purpose of illustrate this debate, this research presents a historical revision about strategy, its discussions and researches in the world scenario and detailed perceptions of strategy investigation level in Brazil. In order to contribute to this discussion on the normative perspective, it was explored the strategic movement of an organization on the fixed communication by telephone industry which decides to enter the cellular phone industry. By using as a theoretical support the concept of strategy as a constructed reality in a iterative process, it was choose a qualitative research in order to aim the main investigation purpose. The data collection was made in two major steps, beginning with the analysis of documents produced by the organization and also the information collected at the media (newspaper, internet articles, and internal bulletin). The second step was the field research where eleven persons of the organization main board were interviewed. As a methodological strategy to analyze all the data it was decided to use the content analysis method to approach the collected data and identify the organization strategy main aspects, its dilemmas faced during the researched process and those which was abandoned, the taken decisions to resolve those dilemmas and the following strategies as the efforts to mobilize support of the demands, and finally the outcomes of those processes and their implementation as patterns of thinking. The research result shows that the strategy perspective of an organization as long as it evolves increase its complexity. The objective of retaking the strategy discussion in a broader perspective than just strategic planning reveals the main contribution of the investigation in order to understand the way strategic decisions occurs in the organizations.

## 1. introdução

As ciências sociais e suas disciplinas passam por um processo de maturação que envolve a formação de sua base teórica, a sua delimitação enquanto campo de investigação e seu objeto de estudo. Assim ocorre com a Administração e seus subcampos, dentre eles, o da Estratégia.

A Estratégia, seja como disciplina componente da ciência da Administração, seja como parte de uma ciência social aplicada, tem passado por esse processo de forma bastante intensa, principalmente a partir da década de 60, quando se acentuou o debate sobre a mesma e quando se principiaram a formar escolas de pensamento sobre esse campo de estudo. Para se entender esse debate e realizar opções conceituais dentro do mesmo, optou-se, nesse trabalho, por analisar as decisões ocorridas em um cenário organizacional de início de atuação de empresas em um setor. O tema se formou a partir da observação da relevância crescente no cenário brasileiro das questões pilares deste trabalho e que seriam, especificamente, os segmentos de telefonia fixa e móvel e a construção de estratégias de entrada em novos mercados, adotada por um novo ator no mercado de telefonia móvel, oriundo do segmento de telefonia fixa.

A abordagem dada a essa pesquisa busca a combinação desses temas e chama a atenção para a importância do aspecto estratégico das ações efetivadas para ampliar as chances de êxito de empreendimentos levados a termo, com o intuito de se fazer movimentos de expansão intersetoriais. Partindo-se dessa perspectiva, tem-se como

problema de pesquisa: **Como se construiu, com base nos processos políticos e sociais, a estratégia de telefonia celular da Telemar?**. A evidenciação da pesquisa foi feita por meio de uma exploração em que se buscaram elementos de explicação desse movimento de entrada em um novo mercado, relacionados ao contexto político-social onde se situa a organização, isto é, no caso específico, a investigação de quais estratégias foram construídas e se desenvolveram, para a entrada nesse mercado de telefonia móvel pela Telemar, com a criação da empresa Oi.

Partindo-se de escolhas metodológicas apresentadas no capítulo denominado Caminhos Percorridos, teve-se como objetivo principal evidenciar a construção das estratégias adotadas para a entrada no mercado de telefonia móvel pelo grupo Telemar.

Como objetivos específicos, tendo em vista o objetivo geral apresentado, adotaram-se:

Caracterizar as principais estratégias da Telemar antes da criação da Oi;

Caracterizar os principais fatores do ambiente externo e suas variáveis econômicas, sociais, políticas e legais, evidenciados no período de criação da Oi pelo Grupo Telemar;

Identificar e discutir os fatores internos e externos que mais influenciaram a Telemar nas decisões relacionadas ao lançamento do novo produto.

Identificar e discutir as decisões que levaram à implementação de ações estratégicas perpetradas pela Telemar com vistas à sua entrada no mercado de telefonia móvel.

Buscou-se para tanto, realizar um estudo de caso de maneira a explorar as decisões que conduziram à entrada no mercado de telefonia móvel de uma organização e os fatores internos e externos que os condicionaram, como forma de ampliar a

compreensão sobre o processo estratégico e seus efeitos sobre os resultados organizacionais.

Desse modo, a escolha do setor de telecomunicações se deu principalmente pelo nível e intensidade de transformações que vêm ocorrendo de forma multifacetada e que impactam de certa forma sobre todas as empresas. Deve-se destacar a importância das construções estratégicas motivadas por necessidades internas ou por aspectos contextuais e que têm fundamental papel nessas transformações setoriais que ocorreram nesse setor

No aspecto tecnológico, esse impacto ocorre por meio da revolução e miniaturização da eletrônica, com as conseqüentes inovações, tanto na forma, como nos recursos disponibilizados em tempos recordes, a partir das pesquisas e desenvolvimento das organizações. Aliado a esse processo de desenvolvimento, observa-se que, como afirma Dosi (1984), o paradigma eletromecânico foi suplantado por um novo modo de se resolver os problemas tecnológicos pela eletrônica miniaturizada em larga escala.

Para os países em geral, segundo Albuquerque e Queiroz (2000), ocorre uma grande influência também no aspecto econômico, em função de o setor de tecnologia da informação e setores afins influenciarem o crescimento dos países de forma decisiva, sendo que, esse crescimento, depende dos serviços de infra-estrutura para sustentar sua competitividade por meio de fatores externos aos índices de produtividade das empresas ali instaladas, como o sistema financeiro, o nível educacional, transportes e telecomunicações.

O dinamismo do setor de telecomunicações é destacado na telefonia móvel que, no final do século passado, evoluiu de uma participação de receita no montante setorial de 3% em 1990 para mais de 27% em 2000, além de um total de 1.637 bilhões de

dólares de investimentos em forma de aporte de capital (ORMIZÁBAL, 2001). Segundo o mesmo autor, o crescimento de usuários de telefonia móvel só é rivalizado em velocidade ao de usuários da Internet, fato que, em si, comprova o apelo e o sucesso dessa tecnologia, ainda mais se forem consideradas as diferenças de custos envolvidas no acesso e utilização de ambas.

Na América Latina, segundo a CEPAL (2000), o setor de telecomunicações teve uma acentuada mudança a partir da década de 90, motivada principalmente pela busca de capital externo e que, no final do século XX, apresentava valores de receita operacional expressivos, tanto no setor de telefonia fixa, como no de telefonia móvel. Observa-se ainda no relatório da CEPAL (2000) que o movimento financeiro na área de telefonia móvel ou celular, objeto dessa investigação, no curto período em que ocorreu seu desenvolvimento no Brasil, já apresenta resultados significativos, se aproximando do país líder no ranking de faturamento, o México. No entanto, se forem somadas as receitas das empresas operadoras de telefonia móvel do Brasil, TELERP Celular, Tele Sudeste Celular e Celular CRT, controladas pela Telefônica espanhola, BCP, controlada pela Bell South, Tim Celular, controlada pela Maxitel, chega-se a um montante de vendas de 2.377 milhões de dólares contra um total de 1.804 milhões no México pelas empresas Lusacel, controlada pela Verizon e a estatal Telmex, o que demonstra a força e o potencial do mercado brasileiro de telefonia móvel.

A telefonia móvel tem se revelado de uma pujança extraordinária. Especificamente no Brasil, observa-se crescimento substancial desse mercado, com previsões que apontam para uma evolução dos 35 milhões de usuários em 2002 para 44,4 milhões em 2004. Aliado a esse crescimento, observa-se a estagnação do mercado de telefonia fixa no patamar de 49 milhões de usuários, o que faz prever que, em breve, ocorrerá a superação de número de usuários de telefonia fixa pelo de telefonia móvel (CARVALHO,

2003).

Um dos eixos principais em que o governo se apoiou para enfrentar os problemas de custos e tarifas de telefonia, bem como a dificuldade de acesso a esse serviço pela maioria da população, foi o estabelecimento da competição dentro do novo "modelo das telecomunicações brasileiras" (BRASIL, 2000, p.25). O movimento de saída do monopólio estatal se deu de maneira semelhante a outros países, a partir da abertura da banda B do serviço móvel celular, dando início a um mercado concorrencial duopolista. Em apenas um ano de abertura de mercado, os números se revelaram velozes no crescimento, com a população de celulares habilitados no país saltando, conforme dados da ANATEL (BRASIL, 2000), de 5,6 milhões em dezembro de 1997, para 10,9 milhões em julho de 1999, e 20,3 milhões em setembro de 2000.

O mercado de serviços de telefonia móvel apresenta singularidades que tornam a decisão estratégica de se entrar nesse setor repleta de complexidades, além da descoberta do mesmo, das negociações envolvidas, da estruturação e do gerenciamento seja de aquisições, seja de desenvolvimento interno de negócios. A compreensão das decisões estratégicas adotadas pela empresa Oi para o movimento intersetorial representado pela criação dessa organização, a partir da empresa Telemar e a posterior análise do resultado dessas decisões, aqui entendido como um processo de geração de esforços e busca de apoio tanto interno como externo aos objetivos definidos, constitui-se no mote central dessa investigação.

No campo teórico, a partir de uma percepção de que a discussão sobre Estratégia não avança na tentativa de delimitar o escopo de atuação da mesma, resultado advindo de um permanente dissenso presente na discussão entre os acadêmicos e investigadores da mesma, propõe-se uma retomada da discussão no campo dito não determinístico



dos estudos sobre Estratégia. Proceder a investigações no campo normativo da ciência é fundamental para se reforçar a base teórica da ciência e poder substanciar a demanda da sociedade por estudos prescritivos que só terão a qualidade e precisão esperada, caso a base normativa que os sustenta seja densa em termos qualitativos e quantitativos.

Este trabalho se apresenta como a síntese dos esforços desenvolvidos na investigação dos temas citados. A partir de uma análise de conteúdos temática, realizada nos relatos dos executivos da organização que foram entrevistados, aliada à análise documental dos arquivos obtidos da mesma organização, buscou-se identificar em cortes transversais os dilemas enfrentados, os dilemas abandonados, os esforços na busca de apoio às decisões e conseqüentes formulações estratégicas. Buscou-se também de uma maneira transversal, identificar as grandes áreas temáticas que consistiram na subdivisão do trabalho de análise.

## **2. estratégia: conceitos e tipologias**

Nesse capítulo, procura-se apresentar as diversas abordagens dadas ao conceito de estratégia, no sentido de se configurar o escopo dessa disciplina e de como ela evoluiu nos estudos organizacionais. Destaca-se com ênfase especial o dissenso que parece predominar entre os teorizadores da área e as soluções propostas, ora de caráter abrangente, ora conciliador. Cumpre-se, dessa maneira, o objetivo básico de estabelecer as premissas de onde se pretende definir a linha subsidiadora da construção teórica que orientará o trabalho de campo da pesquisa em vista.

### **.1 O Estudo da Estratégia: Conceitos e Debates**

A utilização da palavra estratégia é associada, independente do contexto, ou a um "padrão de decisões importantes" (HAMBRICK, 1980), ou a uma intencionalidade de se destacar a importância do projeto ou idéias associadas a determinadas ações bem como da coerência do processo que se leva a termo (WHIPP, 2000). Isto significou, em termos conceituais, um direcionamento extremado para atender às expectativas e desejos dos dirigentes organizacionais, muito embora essa escolha implicasse em se prescindir de toda a riqueza implícita no conceito (WHIPP, 2000).

A necessidade de investigar o conceito de estratégia e de como ele vem mudando no tempo, decorre da constatação de que os gestores têm de tomar decisões, não só sobre o momento presente, mas que implicam também na utilização futura de recursos

econômicos, tanto em termos de tempo como de dinheiro (DRUCKER, 1999). Apesar dos modismos envolvendo o termo, sua origem é anterior aos estudos organizacionais e apresenta conceito ambíguo ao remeter aos termos geral, implicando em visões amplas que buscam a percepção do todo, e general, aqui sob a perspectiva da decisão militar que é responsável pelo êxito do exército em suas escolhas (STEINER e MINER, 1981).

Talvez se possa afirmar que o maior consenso obtido no estudo de estratégia seja na origem semântica do termo, segundo Silva (2001), derivado do grego *strategos*, combinação de *stratos* (exército) e *ag* (liderar), e que significa a personificação de um líder ou comandante militar. Essa acepção perdurou com algumas alterações, até a metade do século XIX, sempre dentro dessa ótica (GHEMAWAT, 2000). Esta visão militar sob um escopo mais amplo, no qual se aproximam os conceitos originais do geral e do general, também é encontrada no trabalho de Clausewitz (1984, p.128) que afirma que as "táticas envolvem o uso das forças armadas na batalha e **estratégia** (grifo do autor) é o uso das batalhas para o objetivo da guerra".

As perspectivas adotadas para conceituar estratégia apontam com bastante regularidade trabalhos que atendem a um escopo operacional, definido talvez em função da cobrança e expectativa das organizações por sua aplicabilidade. Essa visão operativa coincide com os conceitos expostos por Ansoff (1976) que destaca que a palavra estratégia implica na compreensão de níveis diferenciados de decisão em ações de estratégia, de política, de programas e de procedimentos, aplicados a três classes de problemas: os operacionais, os administrativos e os estratégicos.

Da mesma forma, tem-se o conceito proposto por Chandler (1962, p.13) de que estratégia seria "a determinação de objetivos básicos de longo prazo de uma organização e a implementação conseqüente de ações bem como a alocação de recursos necessários para a consecução desses objetivos"

e que se enquadra dentro do escopo conceitual que vê a estratégia em uma ótica operacional. O tom imperativo de se buscar o conceito de administração estratégica e a sua aplicabilidade é confirmado pela perspectiva proposta por Ansoff e McDonnel (1993) de que esta tem a responsabilidade de garantir o êxito organizacional a partir de seu relacionamento com o ambiente, de maneira a não se colocar em riscos sua trajetória pelas mudanças inesperadas do mesmo ambiente. Um debate conceitual sobre a disciplina estratégia foi amplamente absorvido pelos trabalhos de Mintzberg (1961, 1973, 1977, 1978a, 1978b, 1987a, 1987b, 1990, 1991, 1993, 1994, 1996, 1999, 2001) e que levou acadêmicos defensores de outras linhas de abordagens a debates ásperos e posições assertivas como Ansoff (1991) e Goold (1996).

Nesse sentido, Mintzberg, por meio de uma pesquisa bibliográfica realizada em 1961, delineou claramente o posicionamento em relação àqueles que viriam a constituir a chamada escola do Design ao contrapor o gestor e o planejador, associando suas figuras à discordância teórica entre os seguidores da bíblia, que não enxerga aleatoriedade e sim desígnios definidos para o homem de forma consciente, planejada e estratégica, e os Darwinianos que defendem a evolução do homem como um enorme esforço adaptativo às forças do ambiente (MINTZBERG, 1961).

Contrapondo-se à visão do planejador, Mintzberg (1961) descreve o papel do gestor como aquele que mantém em funcionamento a organização e que deve reagir com presteza às pressões, informações, problemas e oportunidades a que ela é exposta. Nesse trabalho, Mintzberg (1961) apresenta uma série de dicotomias, desde a assunção de que o gerente não planeja e os planejadores não gerenciam, à visão de que os gerentes ou são incrementais, seguindo o modelo proposto por Lindblom (1959) ou são empreendedores, conforme a visão de Drucker (1965), que ele cita ao evocar a afirmativa de que "o empreendedorismo é basicamente o modo de encarar as mudanças ambientais como oportunidades (...) é correr riscos de maneira sistemática" (DRUCKER, 1965, pág. 11).

Na sua análise da escola do Design, que ele havia colocado no rol das escolas prescritivas, Mintzberg (1990), após tecer algumas considerações centradas principalmente no trabalho de Andrews

(1976, 1980, 1981, 1987), chega às seguintes críticas:

"A escola (do design) negou a si mesma a chance de se adaptar (...). As premissas do modelo (dessa escola) negam alguns elementos importantes da formação de estratégia, incluindo incrementalismo e estratégias emergentes, a influência da estrutura existente na estratégia e a participação de outros atores, além do executivo-chefe (...) Nossa crítica à escola centra-se no tema da promoção do pensamento independente da ação e da formação da estratégia como um processo de concepção, mais que de aprendizado (grifo do autor) (...) (ao contrário do que a escola do design sugere) a estrutura segue-se à estratégia assim como o pé esquerdo segue o direito(...) nenhuma tem precedência sobre a outra(...) Formação de Estratégia é um sistema integrado e não uma seqüência arbitrária(...) na prática da gestão estratégica, ela (a escola do design) explicita que a formulação deve preceder a implementação, que essa formulação deve ser consciente e controlada pelo executivo chefe, como arquiteto da estratégia e que as estratégias resultantes devem ser deliberadas e explícitas (MINTZBERG, 1990, pgs.180-188).

Em sua crítica a essa escola, Mintzberg (1990, p.191) explicita a possibilidade de, em certos contextos, o modelo proposto pela mesma ter alguma aplicabilidade, embora deixe claro que isto só possa acontecer "em alguns tipos de organizações e sob somente certas circunstâncias", restringindo, dessa forma, o nível de generalização desse modelo .

Para dar respostas às críticas desse autor, Ansoff (1991) contra-argumenta, baseado em questões quanto ao eixo metodológico e factual da análise, bem como indo de encontro à caracterização dicotômica de estratégia proposta por ele quanto às escolas prescritivas e descritivas. Ao afirmar que Mintzberg (1990) não deixa obscuro o critério adotado para definir escolas nessa dicotomia, argumentando que todos os elementos apontados por ele carecem de

veracidade, Ansoff (1991, p.453) argumenta que "as afirmações descritivas do próprio Mintzberg sobre o mundo real são em seguida convertidas em prescrições sobre a maneira que a formação das estratégias deve ocorrer nas organizações". Em seguida, o mesmo autor cita algumas prescrições propostas por Mintzberg (1990), segundo sua percepção, e que são: (1) com algumas exceções, as organizações devem usar a abordagem da "*estratégia emergente*" (grifo no original) para a formação de estratégia, através do processo de tentativa e experimentação; (2) o resultado esperado desse processo se traduz em estratégias observáveis como um padrão lógico resultante da seqüência histórica de tentativas com êxito; (3) não é possível formular estratégia em ambientes imprevisíveis; (4) não é possível formular estratégias viáveis em ambientes previsíveis.

O autor conclui afirmando que:

"pela abstração de uma parte de conceitos válidos do modelo de Mintzberg, é possível demonstrar que a "*estratégia emergente*" (grifo do autor) é uma **prescrição** (grifo do autor) válida para o sucesso em ambientes ampliados, uma descrição válida de empresas com resultados fracos em ambientes descontínuos e uma descrição válida do comportamento da maioria das organizações não-lucrativas" (ANSOFF, 1991, p.460).

O debate entre esses representantes de linhas aparentemente antagônicas corrobora a afirmação de Hambrick (1980), de que a multidimensionalidade da estratégia torna difícil a possibilidade de haver consenso ou mesmo definição conceitual. A alternância de tom no trabalho de Mintzberg (1990, 1991), ora conciliatório, ora de predominância em termos de disputa, como explicita mesmo nos títulos de seus trabalhos (*Learning 1, Planning 0*), é utilizada por Goold (1996), um dos alvos de sua crítica ao modelo prescritivo, quando cita o relatório do setor de motocicletas no Reino Unido apresentado pelo Boston *Consulting Group* (1975), do qual Michael Goold é co-autor. Goold (1996) argumenta que os gestores preocupados com a perspectiva estratégica terão sempre o interesse voltado para o que eles devem fazer, ao invés de se

preocuparem com a explicação de como chegaram a um determinado ponto.

Essa perspectiva dicotômica entre a visão histórica (como se chegou aqui?) e a gerencial (o que deve ser feito?), privilegiando a visão prescritiva da estratégia, gerou uma resposta de Mintzberg (1996), que chama a atenção justamente para a contradição nela implícita, ao contrapor que a inferência de Goold (1996) leva o leitor a crer que uma postura gerencial estratégica implica "na necessidade de se ignorar a história" (MINTZBERG, 1996, pg. 96).

## **.2 Abordagem Interpretativa da Estratégia como Processo**

A concepção de estratégia como um processo, é encontrada no trabalho de Pettigrew (1977), que distingue a formulação de estratégias como um percurso intencional desenvolvido a partir do que ele chama de dilemas organizacionais, sendo, entretanto, a estratégia um processo de formação que ocorre todo o tempo. Dessa maneira, estratégia seria:

"escolhas (que) são feitas e colocadas em ação em processos que envolvem indivíduos e seus grupos, em diferentes níveis organizacionais, (e) que desenvolvem-se na formação de um padrão de pensamentos sobre o mundo, de avaliação e de atitudes sobre o mesmo." (PETTIGREW, 1977, pg. 78).

Nessa perspectiva, estratégia seria originada a partir do contexto, entendendo-se o contexto como o conjunto de variáveis formado pelo tempo, pela cultura organizacional, seu ambiente e o nível de estabilidade ou mutabilidade do mesmo, atividades, estrutura e aparato tecnológico da organização e, ainda, sua liderança e sistema político interno.

Todos esses elementos influenciariam o processo de escolhas decisórias colocados à organização frente aquilo que Pettigrew (1977) denominaria de "dilemas intra-organizacionais e ambientais". Nessa ótica, o autor entende que o contexto também afeta a formulação de estratégias uma vez que os resultados das implementações das mesmas passam a fazer parte do contexto, compondo novas variáveis do escopo de solução dos dilemas que se colocam à organização mais à frente. Esse novo contexto pode prover condições que justifiquem a formulação de novas estratégias ou, em função de os dilemas organizacionais ou ambientais não terem sofrido alterações maiores, manter as estratégias atuais na busca de suas soluções.

Na sua proposição conceitual, o autor deixa clara a distinção entre a formação da estratégia, vista por ele como um processo contínuo, e a formulação estratégica, contida dentro da formação estratégica, e que se caracterizaria como um processo intencionalmente construído, onde as escolhas são feitas, tanto por pessoas, como pelos grupos intraorganizacionais. Sendo assim, é necessário à sua compreensão que se faça o estudo das decisões tomadas, dos caminhos que levam às mesmas, e dos caminhos subseqüentes às decisões, para compreender o processo de construção das estratégias.

Pettigrew (1977) afirma que, ao receber a atenção da organização, um dilema pode provocar demandas diferenciadas entre os vários indivíduos e grupos a ela pertencentes. A extensão da diferenciação das demandas se dará na medida em que se observar alguns aspectos, segundo a perspectiva desse autor. Ele indica como um aspecto importante a ser observado, a estrutura da unidade decisória que lida com os dilemas enfrentados pois, na medida em que se observar níveis de diferenciação vertical e/ou horizontal na mesma estrutura, maior será a possibilidade de se observar



disparidades nas decisões tomadas, ao contrário do que ocorre quando a mesma se dá em estruturas decisórias compostas por pessoas oriundas de um mesmo nível vertical ou de uma única unidade horizontal.

Da mesma forma, deve-se ter mente o nível de complexidade e incerteza do dilema, pois, há uma gama extensa de alternativas no espaço definido entre as possibilidades de ser simples ou complexo, de ser estático ou dinâmico, dentre outras possibilidades que se apresentam na análise do mesmo. Além das disparidades decisórias que podem ocorrer em função dessas características, tem-se ainda que o nível de destaque do dilema para as várias partes da organização e a repercussão que o mesmo tem para o funcionamento da mesma irá definir a propensão das pessoas em gerar esforços intervenientes no processo de solução do mesmo.

Pettigrew (1977) deixa claro ainda que a existência de posições de valores declarados publicamente, bem como de estilos de comunicação e de solução de problemas, também podem gerar disparidades no processo de geração de esforços de apoio às demandas geradas ou mesmo durante a escolha dos dilemas a serem enfrentados pela organização. O autor aponta ainda que uma pressão adicional pode ser originada nos conflitos de geração de esforços pela intervenção esporádica e/ou seletiva de fatores externos sobre a unidade decisória. Também o histórico de relações interpessoais entre os indivíduos da unidade decisória pode gerar disparidades de demandas do tipo em que as pessoas se interpõem em um processo decisório não pelo mérito da decisão mas pela origem da mesma.

Todos esses fatores destacados por Pettigrew (1977) podem ser identificados em uma sugestão metodológica do mesmo, contendo os passos descritos a seguir:

Identificar os dilemas enfrentados pela organização no tempo;

Analisar os dilemas que se tornaram foco da organização e aqueles que foram ignorados;

Identificar os indivíduos e grupos na organização que buscaram alternativas de valor como

escolhas para a organização;

Estudar os esforços desses indivíduos e subgrupos na busca de apoio para essas alternativas através de suas discussões e avaliação;

Determinação dos resultados desses processos de geração de esforços e mobilização de apoio, bem como de sua implementação como formação de padrões de pensamento avaliação e atitude perante o mundo, na visão do autor: estratégia;

Entender o relacionamento entre formulação de estratégia, com base no processo social e político, e sua implementação, assim como o impacto da implementação de estratégia nas formulações futuras.

A proposição desses passos por Pettigrew (1977) implica na assunção de que a formulação estratégica tem sua intencionalidade caracterizada pelos processos de tomada de decisão em sua concepção política, intencionalidade essa oriunda principalmente da escolha entre os dilemas a serem escolhidos como merecedores da atenção organizacional e da subsequente escolha de caminhos a serem tomados na resolução dos mesmos. O autor entende a origem da formulação estratégica nesse processo de escolhas, atentando ainda que, o que se deve investigar não são tanto os esforços decorrentes das escolhas feitas, mas, principalmente, as mobilizações políticas que se faz ao redor dessas demandas. Assim, ele sugere que se entenda o processo de formulação estratégica pela sua decomposição em dois estágios subsequentes: (1) o estágio do processo de geração de esforços, decorrente das escolhas de caminhos e (2) o processo de mobilização política ou de apoio associado a cada demanda.

Nesse caminho de decomposição do processo de formulação estratégica, o autor esclarece que o processo político se dá em dois níveis, o individual e o grupal, diferenciados, principalmente, pelos interesses e atribuições das funções envolvidas. Assim, a formulação de novas estratégias envolve decisões que, em última instância, dizem respeito a manutenção e/ou redistribuição de recursos organizacionais, aqui

representados por composições de remuneração, cargos, funções, atribuições, acesso e controle de atividades, pessoas e informação, leia-se de uma forma geral, poder em novas áreas de negócios, inclusive.

Quanto ao campo de atuação da estratégia, o que se nota é um reconhecimento que se dá da pluralidade do mesmo, demandando uma maior abertura teórica que foi confirmada na proposição de Bourgeois (1984), de que a gestão estratégica pode e deve ser encarada de uma maneira criativa, ao contrário do que propõe a visão mecanicista estabelecida através das teorias contingenciais de gestão ou dos modelos econométricos de organização setorial.

Bourgeois (1984) recusa-se a aceitar a gestão da estratégia como um "aprisionamento reativo adaptativo" de circunstâncias determinísticas pelo fato de (1) a teoria organizacional ter chegado a ponto de assimilar a possibilidade de haver sempre uma melhor maneira de lidar com as variadas circunstâncias, a partir de teorias contingências derivadas de sistemas abertos; e (2) em outra abordagem, os analistas políticos afirmam que as políticas são formadas em processos incrementais, sendo uma inutilidade o trabalho de planejamento racional. Assim, resta ao gestor se resignar, ao invés de tentar influenciar o destino da organização, e "sucumbir à matriz de forças determinísticas representada pelo ambiente, a tecnologia e a força humana" (BOURGEOIS, 1984, p.586).

O aspecto restritivo dessas forças é apontado por esse autor, tanto na literatura de pesquisa da teoria organizacional, como na de políticas e estrutura e na de estratégia (veja Quadro 1). Acrescenta ainda, a essa característica, o reducionismo, presente na tendência de se focar os estudos em relações univariadas, e que se originam em estudos estáticos de caráter transversal.

**Quadro 1**

**Visões Determinísticas na pesquisa de administração**

<b>Área de Concentração</b>	<b>Restrições colocadas à Gestão</b>
Teoria Organizacional	Tamanho e Propriedade
	Tecnologia Turbulências do ambiente Necessidades de Informação Seleção Natural
Política e Estrutura	Estratégias e Estruturas Pré-existentes Forças Políticas Internas Influências do Ambiente Forças Políticas Externas
Estratégia	Ciclo de Vida dos Produtos Estrutura do Setor Participação no Mercado Poder dos Fornecedores e Compradores Mobilidade e Barreiras

Fonte: Adaptado de Bourgeois (1984)

Para fazer frente às limitações impostas pelo determinismo reducionista presente nessas abordagens que relega aos administradores um papel passivo, Bourgeois (1984) propõe a escolha estratégica como alternativa, uma vez que, mesmo sob restrições de caráter interno ou externo, o gestor tem ainda alguma margem de manobra para buscar alternativas mesmo sob a certeza destacada por Simon (1965) de que não existe a escolha ótima e sim a satisfatória.

A partir dessa escolha, Bourgeois (1984) destaca que são necessárias quatro atitudes principais, para se conduzir as pesquisas sobre estratégia e incorporar os esforços de criação implícitos nas ações gerenciais estratégicas e que seriam: (1) adotar uma postura dialética ao invés de posturas de escolha radical entre o determinismo e a livre escolha; (2) reconhecer possibilidades de causalidade recíproca ao se trabalhar efeitos e causas em relações de variáveis, sem lhes imputar direções; (3) combinar as perspectivas na pesquisa, não se fixando necessariamente nos processos ou nos

resultados mas, tendo em mente a possibilidade de se analisar ambos; finalmente, (4) combinar a pesquisa qualitativa e a quantitativa, no sentido de se utilizar amplas amostras quantitativas com boa análise histórica ou de profundidade.

Como se percebe no debate estabelecido por autores como Mintzberg (1990), Ansoff(1991) e Goold (1996), existe dificuldade de se estabelecer algum consenso acadêmico sobre o conceito de estratégia. E foi refletindo anteriormente, sobre essa dificuldade, que a autora Ellen Chaffee (1985) elaborou uma proposta de, ao invés de se manter o mesmo modelo mental assumido pelos autores como único, se identificar os conceitos de estratégias e classificá-los em três diferentes modelos mentais identificáveis, a partir de uma premissa básica de que o pensamento sobre estratégia se assenta na inseparabilidade da organização e do ambiente, no qual aquela usa da estratégia para lidar com as mudanças deste (CHAFFEE, 1985).

A partir dessa premissa, Chaffee (1985, p. 89-90) assume alguns pressupostos essenciais que, em sua visão, são comuns aos teóricos que estudam a estratégia: (1) o fato de, ao estudar estratégias, levar-se em conta as ações, como conteúdo, e os processos de decisão e implementação desses conteúdos; (2) que há estratégias realizadas, pretendidas e emergentes e que elas podem diferir entre si; (3) que as organizações podem ter estratégias corporativas e de negócios; e (4) que a construção de estratégias envolve exercícios conceituais e analíticos, sendo o trabalho conceitual visto como "o coração da estratégia". Esses seriam os aspectos consensuais únicos dos estudos de estratégia, a partir dos quais criam-se tipologias e classificações sem, no entanto, se analisar as diferenças dos pontos de vistas como Chafee (1985) propôs em sua análise e que leva a autora a agrupar as definições existentes na literatura em três grupos distintos, que ela identifica como modelos de estratégia, nomeados a partir do seu foco primário.

A primeira perspectiva, chamada estratégia linear, recebe esse nome em função da percepção seqüencial e metódica das ações envolvidas como se percebe na definição de Chandler (1962) para estratégia e que a autora utiliza para ilustrar sua tipologia, além de citar um grupo de autores que trabalharam sob esse modelo de pensamento predominante na década de 60 e 70, até se perceber que problemas de estratégias seriam bem mais complexos que o planejamento sugeria.

Como segunda perspectiva teórica, tem-se a estratégia adaptativa, para a qual Chaffee (1985) utiliza o conceito de Hofer (1973) para estratégia, cujo objetivo é "o desenvolvimento de um ajuste viável entre as oportunidades e riscos presentes no ambiente externo, com as capacidades e recursos da organização, como forma de se explorar as oportunidades" (HOFER, 1973, pg. 47). Nesse modelo predominam alguns aspectos diferenciados do modelo linear: (1) monitoração permanente do ambiente e mudanças de percurso, sendo inexistente o recorte temporal entre o planejamento e a ação existente no modelo linear; (2) focalização nos meios, e não nos fins; (3) o comportamento estratégico incorpora vários tipos de mudanças não inclusas no modelo linear, como estilo, marketing, qualidade, além de produtos e mercados; (4) uma relativamente pouca importância para o planejamento prévio, com a direção assumindo papel mais de guia que de determinação estratégica. Finalmente, (5) o modelo adaptativo caracteriza o ambiente como um sistema de apoio à vida organizacional, constituído por eventos, competidores, tendências e os *stakeholders*, sendo de grande permeabilidade a linha divisória entre o mesmo e a organização.

Para concluir sua tipologia de identificação de linhas conceituais de estratégia, Chafee (1985) apresenta a terceira perspectiva, denominada perspectiva interpretativa, onde o conceito proposto para estratégia, criado pela mesma autora, é:

"metáforas orientadoras ou quadros de referência que permitem à organização e seu ambiente serem compreendidas pelos seus *stakeholders*. Dessa maneira, eles são motivados a crer e agir de

modo que se produza resultados favoráveis para a organização" (CHAFFEE, 1985, pg.93).

Similarmente ao modelo adaptativo, o modelo interpretativo também assume o conjunto organização-ambiente como um sistema aberto, com a diferença de que, no modelo interpretativo, os dirigentes esperam poder modelar as atitudes de participantes atuais e potenciais como forma de se evitar mudanças físicas nos resultados das organizações, aumentando sua credibilidade no mercado. Uma outra diferença entre o modelo interpretativo e o adaptativo, é a ênfase que o modelo adaptativo dá à complexidade estrutural, enquanto o interpretativo dá à complexidade atitudinal e cognitiva dos diversos *stakeholders*.

O QUADRO 2 permite comparar as três perspectivas teórico-metodológicas de estratégia de Chaffee (1985), destacando-se seus principais pontos. A autora chama a atenção ainda para o fato de que essas diferentes interpretações são formas diferentes de se olhar para o mesmo fenômeno e que ela atribui uma hierarquia como forma de inter-relação entre as mesmas, baseado no modelo hierárquico de análise de sistemas, proposto por Boulding- (1956), que assume cada nível sucessor incorporando características do nível precedente. A aplicabilidade de sua proposta seria para se identificar inicialmente o nível de complexidade envolvida em uma situação organizacional e, a partir daí, decidir qual a melhor abordagem a se adotar no exame estratégico da situação (CHAFFEE, 1985).

## Quadro 2

### Sumário das três perspectivas teórico-metodológicas. Adaptado de Chaffee (1985)

Variável	Estratégia Linear	Estratégia Adaptativa	Estratégia Interpretativa
<b>Conceito Comum</b>	"determinação das metas de longo prazo de um empreendimento, e a adoção de cursos de ação e presentes no ambiente a alocação de recursos externo, com as capacidades e necessários para atingir essas metas" (CHANDLER, 1962, pg.13).	"o desenvolvimento de um ajuste viável entre as oportunidades e riscos permitem à organização e seu ambiente serem compreendidas pelos seus <i>stakeholders</i> ." (CHAFFEE, 1985, pg.93).	"metáforas orientadoras ou quadros de referência que permitem à organização e seu ambiente serem compreendidas pelos seus <i>stakeholders</i> ." (CHAFFEE, 1985, pg.93).
<b>Natureza</b>	Decisões, planos, ações	Busca de um ajuste multifacetado	Metáfora Interpretativa
<b>Foco</b>	Meios e fins	Meios	Participantes e potenciais partici-pantes da organização
<b>Objetivo</b>	Atingir metas	Alinhamento conjunto com o ambiente	Legitimação
<b>Comportamento</b>	Mudar mercados e produtos	Mudança de estilo, marketing, qualidade	Desenvolver símbolos, melhorar interações e relacionamentos
<b>Termos Associados</b>	Planejamento estratégico, formulação e implementação de estratégias	Gestão estratégica, escolha estratégica, desenho estratégico, ajuste estratégico, confiança estratégica, nicho	Normas estratégicas
<b>Medidas Associadas</b>	Planejamento formal, novos produtos, configuração de produtos ou negócios, segmentação de mercados, disputa de mercados, fusões e aquisições, diversidades de produtos.	Preço, política de distribuição, intensidade e investimento em do contexto e podem necessitar de avaliação de qualitatativa proatividade, de riscos, multiplexidade, integração, futurismo, adaptatividade, unicidade	Medidas devem se originar e podem necessitar de avaliação
<b>Autores Associados</b>	Chandler (1962) Gilmore (1970) Andrews (1971) Child (1972) Steiner e Miner (1977)	Hofer (1973) Miles et ali (1978) Miller e Friesen (1978) Mintzberg (1978) bbbSteiner (1979) Hambrick (1980) Bourgeois (1980) Snow e Hambrick (1980) Kotler e Murphy (1981) bbbGluck e Walleck (1982) Galbraith e Schendel (1983)	Pettigrew (1977) Van Cauwembergh e Cool (1982) Dirsmith e Covalleski (1983) Chaffee (1984)

Fonte: Adaptado de Chaffee (1985)

\* Citados por Chaffee (1985)



Apesar de todos esses cuidados, limitações e recomendações propostas pelos pesquisadores em estratégia, ainda ocorre uma crítica no sentido de não se perceber a aplicação do princípio prático proposto pelos investigadores. Como consequência prática disto, Lyles (1990) afirma que a pesquisa acadêmica e os artigos publicados não apresentam clareza ou utilidade, tanto para outros acadêmicos, como para os gerentes estratégicos.

Em um trabalho realizado de prospecção e análise, baseado nas previsões de especialistas no campo de estratégia, Lyles (1990) tenta superar os problemas citados e atender às necessidades futuras desse campo acadêmico, pela montagem de um painel de especialistas. O autor identificou, a partir de quatro áreas gerais, os temas relevantes a partir da década de 90, pela ótica dos especialistas, dos gestores organizacionais, bem como os tópicos mais relevantes de pesquisa, tanto pelo impacto, como pela importância atribuída, e que são listados na TAB. 1 a seguir.

**Tabela 1**  
**Tópicos de maior relevância para a pesquisa em Estratégia**

<b>Área de Investigação</b>	<b>Restrições colocadas à Gestão</b>	<b>Índice de escolha</b>
Tópicos relevantes para os gestores organizacionais	Competição Global/Internacional	18,29%
	Tecnologia, Inovação e Informação	12,20%
	Alianças Estratégicas	10,97%
	Gestão em Geral	10,97%
	Implementação de Estratégias	9,76%
Áreas de maior impacto para a pesquisa em Estratégia	Estratégias Multinacionais/Globais	13,48%
	Análise setorial e de competição	11,24%
	Conhecimento Estratégico e Tomada de Decisão	11,24%
	Implementação de Estratégias	11,24%
	Teoria organizacional, ecologia populacional	10,11%
Questões mais importantes a serem investigadas	Competição Global	28,89%
	Reestruturação e novas formas de organizações	17,78%
	Implementação de Estratégias	13,33%
	Mudança organizacional	8,89%
	Tecnologia e Inovação	8,89%

Fonte: Adaptado de Lyles (1990)

Observando-se na TAB. 1, os índices de relevância para a investigação em estratégia, percebe-se uma convergência nos tópicos referentes a aspectos internacionais e de globalização. A questão da Tecnologia e da Inovação e da Implementação de Estratégias também foram consideradas relevantes comumente, tanto quanto ao aspecto prático para os gestores, como para a pesquisa acadêmica, como áreas de maior impacto e com questões relevantes a serem respondidas.

A necessidade de desenvolvimento do campo de investigação da Estratégia apreendida na TAB.

1 coincide com a visão proposta por Whipp (2000) de que, mesmo percebendo-se a progressiva extensão das áreas de interesse dos estudos de estratégia, esses estudos têm sofrido pela ausência de suporte teórico dos campos sociológico, legal e econômico, alternativo à linha neoclássica da economia, gerando aquilo que ele denomina de "silêncios ruidosos" . O autor caracteriza essas ausências de abordagem como sendo: (1) nível de análise, onde reclama uma orientação mais inclusiva, no sentido de se usar análise social e econômica que amplie a perspectiva relacional entre o comportamento interno das organizações, os mercados e setores; (2) a perspectiva temporal da mudança, insistindo em que o "clichê" em que se tornou o termo mudança, sendo freqüentemente utilizado como "subtítulo" de investigações, relegando sua relevância a papel secundário, conseqüentemente, perdendo-se a oportunidade de captura da riqueza implícita na ordenação temporal dos sistemas e, no nível prático, a pressão de se tornar as organizações suscetíveis de se re-organizarem por meio de perspectivas facilitadoras por suas unidimensionalidades podendo assim reduzir as chances de se perceber as múltiplas possibilidades das organizações contemporâneas; (3) a necessidade imperiosa de enfatizar a seriedade e um maior grau de reflexividade que pode levar a pesquisas mais aprofundadas e projetos aplicados tão ou mais desafiantes, sem perder o apelo em relação aos praticantes da estratégia (WHIPP, 2000).

Para ilustrar as possibilidades de explorar a "riqueza implícita" no tema de estratégia, associado às possibilidades de relacioná-los aos marcos conceituais das teorias de organizações, o autor aborda as áreas de investigação empírica sobre mercados e competição. Nessa abordagem ele contrasta as linhas de investigação dos pesquisadores de estratégia da chamada escola de organização setorial baseados no racionalismo econômico e que, literalmente, exasperavam os pesquisadores da teoria organizacional ao enfatizar os estudos de criação de estratégias essencialmente baseados na unicidade das organizações, explorando rivalidades entre competidores, fornecedores e compradores, e levando-se em conta as classificações de setores. O fato de não se considerar aspectos internos das organizações leva a esse choque

teórico, onde estudiosos como Hayes e Abernathy (1980) abordam o tema pela linha social e argumentam fundamentados nos conceitos Schumpeterianos de competição de que é possível, pela inovação tecnológica, criar-se novas fontes de demanda, reestruturando assim mercados e setores.

Para evoluir a discussão sobre estratégia, Whipp (2000) deixa clara a necessidade de se adotar posturas dialéticas, diametralmente opostas às visões "unidimensionais e militares", que têm dominado esse campo. Uma necessidade que, se de um lado é percebida, tem sua urgência acentuada pelo atraso que lhe é imposto, pois:

"O caminho evolutivo desde o planejamento estratégico mecanicista, passando pelos formatos cognitivos da tomada de decisão até o ressurgimento das políticas empresariais e orientação processual tem sido tão fragmentado quanto divergente. Não é de se surpreender que as versões reducionistas do campo da estratégia permeiem o campo de estudos empresariais." (WHIPP, 2000, p.273)

Ao final dessas leituras, uma percepção que se pode ter é de que não se avançou nas delimitações do escopo das teorias de Estratégia. Diferentes abordagens tentaram fazê-lo sem, no entanto, conseguir consenso sobre quais seriam as delimitações do campo de atuação dessa disciplina, ou qual a maneira mais abrangente de definí-la. A proposição conceitual de Pettigrew (1977) fornece um escopo interpretativo e político para se entender a estratégia de uma organização ao levar em conta as características ambientais sem torná-las determinísticas, mas de caráter influenciador, além de incorporar elementos decisórios internos de caráter prescritivo na formulação estratégica e elementos adaptativos, como propõe Chaffee (1985) na visão de formação da estratégia.

Essa é a perspectiva adotada nessa pesquisa que pretende investigar o processo de construção de estratégias da Telemar, com vistas a entrar no mercado de telefonia móvel, balizado pela concepção de estratégia de Pettigrew (1977), por se entender que

a mesma terá mais condições de capacidade explanatória dos fenômenos que serão investigados, além de sugerir uma linha metodológica de abordagem à investigação a ser empreendida.

A seguir, descrever-se-á os esforços de pesquisa no campo da estratégia no Brasil, tendo por base referencial principal os estudos de pesquisa publicados nos Anais do Enanpad – Encontro Nacional de Pesquisa em Administração realizados no período de 1998 a 2002. Acrescentará-se como referencial teórico, os Anais do primeiro Encontro de Estudos em Estratégia realizado no ano de 2003 pela Anpad – Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração no Brasil. Procurará se incluir outros estudos relevantes no sentido de se entender a perspectiva adotada na investigação do conceito de estratégia no Brasil.

### **.3 A Pesquisa de Estratégia no Brasil**

Nesse tópico, procurar-se-á apresentar um pouco do quadro atual de pesquisa de estratégia no Brasil, bem como as abordagens que prevalecem na academia e que modelos conceituais são adotados como referência. Através do estudo principalmente dos trabalhos publicados no ENANPAD, no período de 1998 a 2002, em conjunto com os trabalhos apresentados no I Encontro de Estudos em Estratégia (3Es) promovido pela Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD) e que contribuiu para a formação do Grupo de Estudos em Estratégia (GESt/ANPAD) Espera-se assim cumprir o objetivo básico de se tentar um mapeamento da situação em que se encontra a investigação dessa disciplina no Brasil e contribuir para uma visão mais abrangente da mesma no cenário brasileiro.

Pode-se olhar para o quadro de investigação de estratégia de uma forma diferente se for adotada como referência conceitual a perspectiva utilizada por Fisher e Mac-Allister (2001) ao pesquisar a cultura organizacional e como ela ocorre em uma perspectiva dita brasileira do estudos na área de organizações. A observação dos autores sobre o conjunto da pesquisa acadêmica sobre aquele assunto é uma percepção difusa da mesma, restringindo-se a níveis intraorganizacionais quando o espaço investigado é delimitado pelos autores. Para o campo de estudos sobre Estratégia, caberia também a mesma indagação sobre haver ou não aquilo que Fisher e Mac-Allister chamam de comunidade de discurso, aqui entendido como:

"um conjunto de atores sociais que se formam de grupos de interesses que constroem padrões de convivência, perseguem agendas específicas e mantêm uma dinâmica de produção e difusão do conhecimento entre os pares; que servem de referência" (FISHER e MAC-ALLISTER, 2001, p.254)

Miranda (1999) afirma que a comunidade de discurso tem o propósito de facilitar discussões construtivas, ampliar o questionamento e a crítica e, como afirma Sharp (2002), buscar a fusão de idéias, sentimentos e imaginações. Para se propiciar o ambiente de comunidade de discurso, Ponte e Brunheira(2001, p.3) recomendam que os respectivos membros falem uns com os outros acerca de novas idéias e práticas que desenvolvem enquanto fazem o que fazem. Para que isso aconteça, é necessário que os seus membros: (1) partilhem significados comuns para os termos usados para falar das experiências, e (2) partilhem normas sobre o que é aceito como evidência para as suas asserções.

Possivelmente, uma das primeiras tentativas de se mapear os estudos sobre estratégia no Brasil tenha ocorrido com o trabalho de Bignetti e Paiva (2001), no qual foram analisados os trabalhos sobre essa disciplina publicados pelos acadêmicos brasileiros. Os autores, em sua investigação, tipificam a investigação brasileira de estratégia em

uma lógica dicotômica, sustentada pela visão sistêmica de Bertalanffy (1950) que corrobora a oposição estabelecida por Thompson (1967) entre a lógica da racionalidade, possível em sistemas fechados e a lógica da incerteza, onde a visão de sistema aberto leva os decisores a levarem em conta as variabilidades impostas pelo meio a que as organizações são então, consideradas permeáveis e suscetíveis de influência.

Apoiados por essa base conceitual, Bignetti e Paiva (2001) classificam as visões de mundo dos autores brasileiros na área de estratégia em determinísticas e indeterminísticas, afirmando que:

"uma visão determinista pressupõe que os tomadores de decisão possuem limitados graus de liberdade, atuam fundamentalmente dentro dos domínios organizacionais e são influenciados pelas ameaças e restrições ambientais" ... "A perspectiva indeterminista introduz a idéia de volição, de influência e de construção num ambiente em que ocorrem processos não-lineares e dependentes da trajetória. Não há fronteiras definidas que separem organização e ambiente."  
(BIGNETTI e PAIVA, 2001, p.4)

Dessa maneira, analisando 127 trabalhos publicados em um período de quatro anos, desde 1997 até 2000, e utilizando um critério de análise que levou em conta desde a predominância dos autores utilizados pelos investigadores como referencial teórico, até a maneira como se interpretou o conceito de estratégia, como conteúdo ou como processo, a percepção do ambiente externo como determinista ou indeterminista, e a escolha da estratégia como padrões de ações, variando dentro do espectro de inação/acomodação até modificação/construção, Bignetti e Paiva (2001) chegaram à conclusão de que, no Brasil, predomina a perspectiva determinística de estratégia como forma de percepção do ambiente contrariando a direção que Bourgeois (1984) aponta como via adequada à compreensão do processo de construção de estratégias.

A prevalência dos modelos determinísticos na pesquisa acadêmica de estratégia no Brasil suscita outros pesquisadores como Pereira e De Toni (2001) a justificarem esse quadro pelas seguintes possibilidades hipotéticas:

"a) os estudos sobre estratégia originaram-se da economia neoclássica, com o enfoque da racionalidade instrumental; b) os estudiosos em estratégia no Brasil são oriundos das ciências exatas ou da economia e, por isso, sentem a necessidade de mensuração dos trabalhos; c) as organizações aplicam ferramentas estratégicas, estas muitas vezes desenvolvidas pelos autores deterministas." (PEREIRA e DE TONI (2001, p.13)

Referenciando-se a Mintzberg (2000), Pereira e De Toni (2001) sugerem que, apesar de não ser a forma mais utilizada de se investigar estratégia, a escola de configuração parece ser a forma mais adequada para que se entenda as estratégias organizacionais no Brasil. Nessa escola proposta por Mintzberg (2000, p.224), adota-se um conjunto de premissas que, entre outras, afirma que a construção de estratégias pode ser feita a partir da concepção conceitual ou do planejamento formal; da análise sistemática ou da visão estratégica; do aprendizado cooperativo ou da "politicagem" (sic) competitiva; de perspectiva individual ou de socialização coletiva ou ainda, simplesmente reativa ao ambiente. Percebe-se nessa proposta um esforço de se incluir dimensionalidades diferentes, sempre sob uma ótica dicotômica.

Nos estudos desenvolvidos por Vasconcelos (2001), estratégia seria na verdade um ornitorrinco, animal famoso por ter partes que lembram animais diferentes numa alusão ao fato de os gestores organizacionais não adotarem nenhuma escola e preferirem montar suas estratégias recolhendo partes de cada uma delas. Essa metáfora reforça o conceito prescritivo da teoria e confirma o viés determinístico da pesquisa acadêmica brasileira, conforme Bignetti e Paiva (2001).

Revendo ainda a evolução dos estudos brasileiros de estratégia, Bignetti e Paiva (2001)



sugerem que o elevado volume de pesquisa orientada por uma perspectiva determinística, em detrimento da visão indeterminística se dá em função de: (1) excesso de dependência dos pesquisadores brasileiros face aos estudos estrangeiros, (2) o baixo número de pesquisadores brasileiros e seu pouco tempo disponível para a pesquisa, e (3) a pouca integração existente entre os mesmos.

Outro fato que chama a atenção é a pouca freqüência com que se utiliza do referencial teórico brasileiro. Numa pesquisa que cobriu quatro anos de publicações, Bignetti e Paiva (2001) constataram a referência a C. Machado-da-Silva, total de dez citações, M. E. Freitas, com sete citações e A. G. Caetano, com duas citações. Curioso também observar que, em seu próprio trabalho, os autores não se referenciam a nenhum autor nacional, reconhecendo mesmo que "Os modelos estrangeiros, e muito especialmente anglo-saxônicos imperam na academia brasileira e ocultam isolados esforços de desenvolvimento de uma abordagem nacional adequada às condições competitivas do mercado brasileiro", confirmando assim o que chamam de visão "colonizada" de nossos autores (BIGNETTI E PAIVA, 2001, P.10).

No ano de 2003, 172 autores de 65 instituições colaboraram com suas investigações para compor o primeiro Encontro de Estudos em Estratégia (3Es), ocorrido em Curitiba sob a responsabilidade conjunta do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (CEPPAD/UFPR) e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PPAD/PUCPR), e contando com o apoio da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD). Foram inscritos 438 trabalhos, dos quais foram selecionados 96 a partir da avaliação feita por 45 acadêmicos de instituições nacionais escolhidos a partir da reputada competência na área de estudos estratégicos a eles atribuída.

Utilizando-se do sistema de *blind review* que suprime os nomes dos autores para que se permita

uma avaliação imparcial dos conteúdos submetidos, foram selecionados os trabalhos apresentados e que compuseram um cenário onde foram contempladas as seguintes áreas temáticas: (1) perspectivas teóricas e construção do conhecimento em estratégia; (2) métodos e procedimentos de pesquisa em estratégia; (3) estratégia e estudos organizacionais; (4) estratégia e desenvolvimento econômico-social; (5) estratégia, ética e responsabilidade social; (6) estratégia e a questão ambiental; (7) estratégia e empreendedorismo; (8) alianças e redes estratégicas; (9) competitividade, competição, competência e recursos; (10) controle e avaliação de estratégias; (11) implementação em estratégia.

Apesar do volume de trabalhos inscritos no 3Es, observa-se, como já tinham constatado Bignetti e Paiva (2001) nos trabalhos do ENANPAD, que ainda ocorre publicação de pesquisas que tocam superficialmente no tema estratégia e são incluídas no rol de trabalhos aproveitados no congresso, dentre os 438 que foram submetidos para a escolha. Esse fato em si confirma a precariedade em termos de volume de pesquisas que ainda existe na disciplina estratégia no Brasil. A confirmação da pouca utilização do referencial acadêmico nacional se dá novamente na pesquisa bibliográfica desse encontro, confirmando as constatações já citadas de Bignetti e Paiva (2001). Analisando-se apenas os nomes mais citados na pesquisa de Bignetti e Paiva, constata-se que, dos três autores nacionais referenciados em quatro anos de pesquisa publicada nos Anais da Anpad em seu encontro anual, conforme Bignetti e Paiva (2001), apenas C. Machado-da-Silva é mantido como referência, com dezessete citações em um total de 96 trabalhos, não se encontrando nenhuma referência aos nomes de M. E. de Freitas e de A. G. Caetano, citados em 2001 como autores brasileiros mais referenciados.

A percepção que se tem é de que, as hipóteses formuladas por Bignetti e Paiva (2001) para justificar essa ausência de autores brasileiros mais se devam ao pouco incentivo ao trabalho de pesquisa que propriamente a uma "colonização" acadêmica. Na verdade o que se percebe é que eventos como o Primeiro Encontro de Estudos em Estratégia pode vir a mudar esse quadro já

que "A área de estratégia carecia deste espaço (encontro 3Es), anseio de diversos pesquisadores, que de há muito contribuem de forma significativa para o desenvolvimento do conhecimento em estratégia no Brasil".

Pode-se talvez afirmar que, na comunidade de investigadores da estratégia, encontrar-se-á um ou outro aspecto desses citados, mas fica a questão em especial apontada por esses autores de que existe uma construção de identidade na formação da comunidade de discurso e que os indicadores de referencial brasileiro na pesquisa de estratégia, quase inexistente, parecem indicar que há ainda um longo percurso a ser feito. Fisher e Mac-Allister (2001) sugerem como possível caminho (1) o incremento do debate e a montagem de uma agenda de estudos; (2) o estreitamento dos laços entre os pesquisadores e respectivos grupos no Brasil, aqui entendendo-se que, o que se persegue são formas de interagir e possibilidades novas de intercâmbios e confrontos.

Ainda refletindo sobre os pressupostos teóricos adotados no estudo sobre estratégia no Brasil, a lógica da formulação e do planejamento estratégico é encontrada reiteradamente nos trabalhos, fato principalmente comprovado pelo nível de incidência de referência a autores como Porter que é citado 132 vezes no conjunto de referencial bibliográfico do 3Es- Encontro de Estudos em Estratégia e Ansoff, citado 30 vezes. Já autores que adotam a perspectiva da construção político-social de estratégia não se fazem presentes com tanta freqüência. Observou-se que Pettigrew é citado em três trabalhos, Bourgeois é citado duas vezes e Chaffee é citado em dois. A exceção se faz ao trabalho de Henry Mintzberg, que quase se iguala ao de Porter em número de citações, ocorrendo por 121 vezes.

Mesmo esse baixo volume quantitativo observado de autores que adotam conceitos normativos na linha de construção política e social da estratégia, apresentada inicialmente por Pettigrew, tem sua representatividade reduzida ainda mais por uma análise dos trabalhos supracitados.

Dessa maneira, Pettigrew é citado por Verdu e Kuser (2002) para sustentar uma argumentação sobre influência do meio-ambiente sobre as mudanças, do mesmo modo que Bourgeois é referenciado nesse trabalho e no trabalho de Abras e Bertucci (2002). No trabalho de Bandeira-de-Mello e Cunha (2002), Pettigrew é citado apenas para definição de recursos metodológicos. Sómente no trabalho de Jacometti e Machado-da-Silva (2002), o trabalho de Pettigrew é utilizado na sustentação de uma discussão sobre estratégia. Ainda mantendo esse escopo de exceções na investigação de estratégia que utilizam o trabalho de Pettigrew como referência, tem-se pesquisas nas quais a realidade ocorre de forma construída, "fruto do diálogo contínuo e da troca de vivências entre os membros da organização" (RODRIGUES, CARRIERI E LUZ, 2003, pág.99).

Da análise do quadro descrito sobre a investigação no campo da Estratégia no Brasil, contrapondo-se ao cenário descrito anteriormente em uma perspectiva mais global, percebe-se que fora do Brasil não há prevalência de correntes de pensamento de maneira consistente, persistindo aquilo que se poderia denominar de dissenso conceitual. No Brasil, o que ocorre é uma carência de debate, surgindo esforços acadêmicos em pontos isolados para o desenvolvimento da disciplina de Estratégia, mas que não se conciliam e nem mantêm a necessária continuidade investigativa que lhes daria maior consistência teórica.

É nesse quadro que se apóia a decisão de se adotar como referencial conceitual e teórico para a investigação levada a termo, o trabalho desenvolvido por Pettigrew (1977) que pareceu incluir elementos conceituais suficientes para explicar os fenômenos investigados de maneira mais rigorosa e dentro de um escopo mais amplo, para se aprofundar os estudos e entender os fatos correlacionados. O autor traz, inclusive, a sugestão metodológica que pauta as escolhas instrumentais adotadas para o trabalho de campo de maneira a se atingir os objetivos perseguidos. Essa sugestão de caminhos a serem seguidos foi efetivamente adotada e se apresenta, na seqüência, como a descrição da metodologia utilizada para a investigação e que

foi denominada como Caminhos Percorridos.

### **3. caminhos percorridos**

O objetivo central dessa pesquisa foi investigar o processo de construção de estratégias do Grupo Telemar para entrar no setor de telefonia móvel. A perspectiva escolhida para a realização do trabalho passou por etapas sucessivas, sendo algumas concomitantes. Em um primeiro momento, procurou-se entender o ambiente, à época em que o processo se iniciou de maneira a se identificar as variáveis externas à organização que poderiam ter relação de influência sobre os processos decisórios da mesma. Numa investigação estruturada de forma qualitativa, veio então, em seguida, a fase de compreensão da construção estratégica dentro da organização, buscando-se identificar pessoas e grupos responsáveis pelo desenvolvimento e formalização de processos e decisões envolvidas no mesmo. Para alcançar os objetivos pretendidos, foram feitos diversos contatos com a empresa Oi. Uma primeira surpresa se deu ao se verificar a dificuldade de contatar pessoas específicas na organização. A empresa tem um *Call-Center* estruturado de maneira a se atender necessidades de clientes e o faz de maneira adequada, mas o mesmo não está preparado para receber questionamentos como: Quem é a pessoa que faz contatos pelo departamento de Marketing da organização? Qual o telefone para se falar no setor de Recursos Humanos?

Para obter respostas a esses questionamentos, foi necessário investigar endereços eletrônicos individuais na Internet que indicaram os primeiros contatos do departamento de marketing da organização. Em uma reunião posteriormente agendada, foi apresentado o projeto de pesquisa e, a partir da concordância com a realização da mesma, foi solicitado que se fizesse um acordo de confidencialidade

(cópia do mesmo no ANEXO 01) que, uma vez analisado e aprovado pelo setor jurídico da organização, fez com que não mais se apresentassem obstáculos à realização da investigação.

Buscou-se identificar a relação existente entre a realidade verificada no âmbito das decisões organizacionais levadas a termo nesse movimento de entrada em um novo mercado e a abordagem sobre o conceito de estratégia estabelecido por Pettigrew (1977) que serviu de base conceitual e referencial para o mesmo. Procurou-se discutir a medida em que o conceito e as sugestões de estudo propostas por esse autor encontraram sustentação para a compreensão dos fenômenos resultantes dos processos decisórios observados.

Para identificar esse processo nas organizações, adotaram-se as seguintes etapas de investigação, sugeridas por Pettigrew (1977): (1) Identificar os dilemas enfrentados pela organização no tempo; (2) Analisar os dilemas que se tornaram foco da organização e aqueles que foram ignorados; (3) Identificar os indivíduos e grupos na organização que buscaram alternativas de valor como escolhas para a organização; (4) Estudar os esforços desses indivíduos e subgrupos na busca de apoio para essas alternativas através de suas discussões e avaliação; (5) determinar os resultados desses processos de geração de esforços e mobilização de apoio, bem como de sua implementação como formação de padrões de pensamento avaliação e atitude perante o mundo, na visão do autor: estratégia; finalmente, (6) entender o relacionamento entre formulação de estratégia, com base no processo social e político, e sua implementação, assim como o impacto da implementação de estratégia nas formulações futuras.

Como o objetivo de explorar a medida em que uma proposição conceitual como a de

Pettigrew (1977) encontra sustentação em observação de fatos, tornou-se fundamental aprofundar ao máximo a investigação sobre os mesmos. Para esse fim, a abordagem qualitativa se justificou pelo fato de adotar tratamento dos dados vistos como coisas não isoladas, não os reconhecendo como acontecimentos fixos, captados em um instante de observação e admitindo-se que estes se dão em um contexto fluente de relações, permitindo ao pesquisador, buscar a essência dos fenômenos em estudo (CHIZZOTTI, 1991).

Chizzotti (1991) aponta alguns aspectos característicos da pesquisa qualitativa que são: (1) A delimitação e formulação do problema, já que elas não ocorrem aprioristicamente e decorrem, antes, de processos indutivos que definem e delimitam o problema pela investigação do contexto e entorno da pesquisa. Sua delimitação é resultado da imersão do pesquisador na situação observada, explicitando-se, revendo e reorientando-se a partir das informações colhidas. (2) O pesquisador assume atitude aberta, e não precipitada, em relação às manifestações observadas de maneira a alcançar uma compreensão global dos fenômenos. (3) Deve-se levar em conta que os elementos pesquisados são autores de conhecimentos passíveis de elevação ao patamar do conhecimento crítico. (4) Os dados fazem parte de um contexto relacional e não devem ser tomados e interpretados isoladamente. Busca-se nos mesmos o significado manifesto e o que permaneceu oculto. (5) As técnicas adotadas na pesquisa qualitativa coadjuvam a descoberta de fenômenos latentes.

Na perspectiva desse autor como forma de orientação principalmente da colocação do pesquisador perante os dados e sua interpretação, é que se definiu a forma de realizar as entrevistas bem como de interpretar dados obtidos tanto pela via secundária, através de documentos públicos ou não da organização, como pela via primária, na forma daquelas entrevistas citadas.



A aplicação do estudo de caso como técnica de investigação é reconhecida em sua utilidade principalmente quando se busca a compreensão de áreas organizacionais que não estão bem documentadas em seu funcionamento, e que não se revelam em aproximações superficiais das mesmas (BRYMAN, 2000). Esse é o caso da identificação das estruturas relacionais de âmbito político e social existentes dentro dos processos decisórios que ocorrem na organização em vista e que são elementos essenciais de identificação da construção de estratégias.

Esta interpretação conceitual de metodologia também encontra suporte na necessidade de se buscar comparações e correlações entre interpretações existentes quanto ao contexto, oriundas de entidades organizacionais distintas como quanto a interpretações de contexto, onde se buscaram explicações por vias secundárias também de órgãos governamentais que analisam e definem ambientes no setor de telecomunicações como é o caso dos ministérios de planejamento e telecomunicações, além da ANATEL, aparato regulador das mesmas.

Difícilmente o pesquisador conseguiria estudar com profundidade todos os momentos, todos os acontecimentos ou todas as pessoas envolvidas em um problema pesquisado. Assim, a primeira e mais global decisão, dentro da estrutura metodológica, é a escolha da unidade de análise que é fundamental para o estudo e guia o pesquisador (MARSHALL e ROSSMAN, 1994).

## **.1 Tipos de Dados, Coleta e Análise**

De acordo com Triviños (1987), a metodologia envolvendo

"pesquisa qualitativa não admite visões isoladas, parceladas,

estanques. Ela se desenvolve em interação dinâmica retroalimentando-se, reformulando-se constantemente, de maneira que, por exemplo, a coleta de dados num instante deixa de ser tal e é análise de dados, e esta, em seguida, é veículo para nova busca de informações" (TRIVIÑOS, 1987, P.137).

Esse processo de construção e reconstrução na investigação é fundamental, em virtude da necessidade de se rever os dados, e suas análises, e pela maneira como essa revisão indicava a necessidade de se refazer as análises dos dados buscando sempre uma visão mais íntegra das diversas facetas com que se percebia as variáveis observadas no fenômeno em análise.

Para o que Bryman (2000) chama de métodos ou técnicas de coleta de dados, Triviños (1987) destaca que, embora exista uma tendência de associação de métodos de coleta de dados a determinados desenhos de pesquisa, a distinção se torna útil pelo fato de esta relação não ser necessariamente implícita. Tem-se então os seguintes métodos de coleta de dados, dentre outros: (1) Questionários auto-aplicados, (2) Entrevistas estruturadas, (3) Observação participante, (4) Entrevista não estruturada, (5) Observação estruturada, (6) Simulação e (7) Fontes secundárias de dados.

No trabalho de investigação proposto, foi adotado o modelo de entrevistas semi-estruturadas, que se revelou adequado para a busca dos objetivos específicos definidos na pesquisa, além das fontes secundárias de dados, caracterizados por documentos internos da organização Oi e da organização Telemar. Para a construção do guia de entrevistas (vide ANEXO 02) adotou-se como referencial a proposição metodológica sugerida por Pettigrew(1977), citada anteriormente.

## **.1 Tipologia Dos Dados**

Gil (1999) descreve o conceito de pesquisa de dados primários como aquela que se vale de materiais que não foram abordados de maneira mais analítica, ou que ainda podem ser re-elaborados de acordo com os objetivos da pesquisa, enquanto que a pesquisa bibliográfica (dados secundários) é baseada principalmente na utilização das contribuições dos diversos autores sobre o assunto investigado.

A pesquisa de documentação direta, como também se denomina a de dados primários, é aquela ocorrida "no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem" (Marconi e Lakatos, 2001, pág. 186) e, a pesquisa bibliográfica, como sendo de dados secundários, caracterizando-se assim a mesma por uma busca de dados em documentos, escritos ou não, enquanto que a pesquisa bibliográfica se caracteriza pela busca de toda bibliografia publicada relativa aos temas estudados pelo investigador. Os dados primários da presente pesquisa foram obtidos por meio da pesquisa de campo, que, como relatado anteriormente, constituiu-se de um estudo de caso, onde as técnicas de coleta de dados serão descritas a seguir.

## **.2 Coleta De Dados**

"A coleta de dados não é um processo acumulativo e linear cuja freqüência, controle e mensuração autorizam o pesquisador, exterior à realidade estudada e dela distanciado, a estabelecer leis e prever fatos" (CHIZZOTTI, 1998, p.89). O que o autor destaca, no caso da pesquisa qualitativa, a exemplo de Triviños (1987), é que a interação do pesquisador com o meio em estudo é fundamental para a obtenção dos resultados esperados. Nesse sentido, as técnicas de coleta de dados devem favorecer o processo de interação do pesquisador e das próprias etapas da pesquisa.

Para obtenção de dados primários referentes à organização Oi, foi adotada também a

entrevista com uso de roteiro semi-estruturado, cujo conceito é:

"aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante" (TRIVIÑOS, 1987, p.146)

### **.3 Análise Dos Dados**

A partir da importância e das dificuldades que circundam esta etapa da pesquisa buscou-se utilizar mais de uma técnica de análise de dados, com o objetivo de garantir, o máximo possível, a qualidade e objetividade nos resultados.

Nesse sentido, Yin (2000) recomenda alguns requisitos para a condução de uma pesquisa com qualidade na fase de análise de dados:

- mostrar que a análise está baseada em todas as evidências relevantes;
- incluir todas as maiores interpretações rivais na análise;
- endereçar o aspecto mais significativo do estudo e
- utilizar os conhecimentos anteriores do pesquisador (conhecimento especialista).

Yin (2000) destaca a importância de se ter uma estratégia geral para a abordagem do estudo de caso para reduzir as "dificuldades analíticas potenciais" inerentes ao mesmo.

Como eixo metodológico principal da análise dos dados coletados, optou-se pela adoção da análise de conteúdos, definida como "um conjunto de instrumentos metodológicos... em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a "discursos"

(conteúdos e continentes) extremamente diversificados" (BARDIN, 1977, pág. 9).

Apesar da tendência de se criticar a análise de conteúdo, baseado em um pressuposto de adoção de critérios estatísticos-quantitativos na mesma (MAGNANI,2001), o que se observa é que a mesma pode se valer tanto de instrumentos quantitativos como de instrumentos qualitativos e que, em última instância, são os elementos definidores das técnicas a serem utilizadas.

Como suporte à análise de conteúdos, optou-se pela análise temática, por ser uma das melhores formas de se proceder a mesma de forma qualitativa. Segundo Minayo (1996), a análise temática consiste na identificação de núcleos de sentido componentes de comunicações escritas ou orais que tenham algum sentido para o objeto analítico visado. Para responder ao questionamento sobre que elementos do texto a se ter em conta, Bardin (1977, p.105) sugere buscar unidades de significado e, entre elas, aponta o tema, unidade da análise temática que é a "unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura".

Como suporte teórico da análise temática, adotou-se os elementos da proposição metodológica de Pettigrew (1977) como unidades de conteúdos temáticos a serem identificados na análise. Construiu-se assim uma grade temática básica composta dos seguintes elementos: (1) dilemas enfrentados pela organização, numa perspectiva contextual; (2) dilemas que se tornaram foco; (3) dilemas abandonados; (4) indivíduos e grupos que buscaram alternativas de valor para a organização; (5) esforços desses indivíduos na busca de apoio; (6) resultados dos processos de geração de apoio; (7) formação de padrões de pensamento, de avaliação e de atitude e (8) relações entre formulação, implementação e impacto da implementação em estratégias futuras.

A partir dessa grade, procurou-se localizar os dilemas que efetivamente se tornaram focos principais da organização, tanto em função das justificativas dadas, como pela incidência nos mesmos na fala dos entrevistados. A construção de relacionamentos e a compreensão dos esforços na busca de apoio pelos integrantes do grupo na empresa investigada foi particularmente importante para definir as pessoas a serem entrevistadas, ao se adotar o método denominado "Bola de Neve" (MALHOTRA, 2000) para selecionar entrevistados em potencial na organização. Essa técnica, também conhecida por amostragem em rede (BOGDAN e BIKLEN, 1999) consiste na busca de indicações sucessivas feitas pelos próprios entrevistados e que, em uma população conhecida, aumenta a qualidade da amostra utilizada em termos de representatividade. No caso específico da investigação realizada, a técnica procurou identificar personagens que teriam importância para descrição e explicação dos fatos investigados. Assim, quando os nomes indicados pelos entrevistados passaram a se repetir, considerou-se que a amostra tinha atingido um número satisfatório de entrevistados.

## **4. HISTÓRIA DAS telecomunicações no brasil**

Nesse capítulo procurar-se-á estabelecer as condições sócio-econômicas e políticas que formaram o contexto onde ocorreram os fatos investigados e que são considerados elementos essenciais à explicação e interpretação dos mesmos. São descritos o surgimento das telecomunicações no Brasil, sua absorção pelo setor público, sua posterior privatização e o surgimento da telefonia móvel dentro desse contexto.

A instalação do telégrafo se deu em 1852 no Brasil, já como serviço estatal e se manteve sob a mesma direção até a época do Brasil república. Apesar de ser uma empresa nacional, existia ainda um certo controle e dependência de empresas estrangeiras pelo aspecto tecnológico (DANTAS, 1996). Passaram-se 34 anos até a instalação do primeiro telefone aqui, na residência de D. Pedro II sem que houvesse planos de expandir a experiência, que tinha o objetivo de servir de apoio apenas aos serviços telegráficos à distância. Somente em 1907 ocorreu a implantação efetiva de serviço telefônico na cidade do Rio de Janeiro, pela empresa *Light & Power*, de capital anglo-canadense, aqui denominada Companhia Telefônica Brasileira – CTB.

A evolução histórica já claramente apontava uma tendência de desenvolvimento no aspecto de serviços, e uma permanente dependência de tecnologia estrangeira para equipamentos, mesmo assim, tendo um perfil de alta fragmentação operacional desses serviços (DANTAS, 1996). Ainda na década de 20, tinha se instalado no Brasil a International Standard Electric – ISE, para auxiliar a instalação de equipamentos de telefonia do grupo International Telephone and Telegraph de capital europeu. Em 1938

a Standard Electric S.A., do mesmo grupo, se instalou no Rio de Janeiro, iniciando, a partir de 1958, a fabricação de centrais telefônicas, cujo primeiro cliente de porte foi a Cetel – Companhia Telefônica do Estado da Guanabara vindo, em seguida, também a CTB. A Standard Electric S. A. tornou-se assim, detentor do monopólio de distribuição de equipamentos de telefonia naquele estado.(CAPELLARO, 1989)

No desenvolvimento das telecomunicações no Brasil, há duas linhas de análise: de um lado a indústria de equipamentos que era praticamente dominada por empresas multinacionais como a Ericson, Philips, Siemens e Standard Electric. Por outro lado, o governo atuava como agente de concessão de direitos de exploração na prestação de serviços às empresas do setor privado, podendo essa concessão se proceder nas esferas da União, do Estado e municipal, chegando a ter mais de 800 empresas concessionárias, dentre elas a Companhia Telefônica Nacional no Rio Grande do Sul e a CTB com atendimento a mais de 70% dos telefones existentes na década de 60 no país, num total de 1 milhão e trezentos mil unidades (PESSINI, 1986).

Conforme o relatório PASTE da ANATEL (BRASIL, 2000), esse sistema nacional funcionava de forma bastante precária, e foi com a intenção de mudar essa situação que o governo de João Goulart instituiu o Código Brasileiro de Telecomunicações em 1962, autorizando a constituição da futura Embratel, que veio a ser fundada em 1965, e o Fundo Nacional de Telecomunicações, por meio da lei de número 4.117. Os atos legais, entretanto, não foram suficientes para fazer frente à crise provocada pela desaceleração da economia, políticas de contenção de gastos públicos, e controle monetário extremamente rígido imposto pelo governo Goulart, culminando com o desestímulo ao capital estrangeiro por meio da lei de restrição e controle de remessas de lucros ao exterior (TAVARES, 1978).

Em 1967, o governo militar, por meio do Decreto-Lei nº 200 de reforma administrativa criou o Ministério das Comunicações destacando o papel das telecomunicações para a "integração e



segurança nacional" . Apesar do caráter concessionário outorgado ao governo a partir desse decreto, já havia no Brasil mais de 1000 empresas de pequeno e médio porte, cada uma, entretanto, "atuando segundo seus próprios interesses" (ANATEL, 2000).

É a partir da atuação da EMBRATEL e do Ministério das Telecomunicações que, efetivamente, se observou na década de 70 um salto modernizador e uma acentuada expansão das telecomunicações no Brasil. Para dar ao emaranhado de concessionárias uma característica mais sistêmica, foi fundada em 1972 a Telecomunicações Brasileiras S.A. – TELEBRÁS, empresa de capital misto, com o objetivo específico de organização e controle da atuação das operadoras de telefonia instaladas no país. Sua atuação e estratégia de lançamento de novas possibilidades de aquisição financiadas pelo público consumidor, por meio dos planos de expansão, gerou um crescimento que levou a quantidade de linhas instaladas no país de 1,4 milhões em 1972, para 4,6 milhões até 1978, só havendo diminuição de ritmo a partir de 1979, quando, na seqüência, observa-se índices decrescentes passando de 10% para 8% e, logo em seguida, 5,8% em 1981 (DANTAS, 1996).

Para dar vazão a esse ritmo acelerado de crescimento, as políticas governamentais, desde a década de 60 foram orientadas a estimular a indústria das telecomunicações por meio de incentivos fiscais, que permitiram às mesmas buscar no exterior a maior parte de seus equipamentos de maior porte ou maior tecnologia, ficando assim relegado ao Brasil a montagem de algumas centrais de comutação de menor porte, fontes de alimentação elétrica e aparelhos telefônicos (WAJNBERG, 1989).

Foi somente a partir de 1975 que o governo adotou uma política de nacionalização para a produção de equipamentos de telecomunicações, sustentada pela Portaria 621 que objetivava, entre outros o desenvolvimento da indústria de capital nacional ou sob seu controle, além dos modelos e da tecnologia nacional a serem desenvolvidos pela criação do CPqD- , numa fase

apontada por Wajnberg (1989) como a "adolescência industrial" nas telecomunicações do Brasil, implicando, inclusive, na alteração das razões sociais das grandes organizações do setor, que se associaram a investidores nacionais que, por força de lei, viriam a ser os controladores dessas empresas.

Os requisitos estruturais para um efetivo salto no desenvolvimento das telecomunicações brasileiras estariam cumpridos pois:

"o tripé em que se estruturava o setor de telecomunicações nos países centrais está, enfim, constituído no Brasil: a operação com a Embratel e a Telebrás, a indústria nacionalizada (coordenada pelo Geicom/Minicom) e a pesquisa e desenvolvimento tecnológico com o CPqD da Telebrás" (DALMAZO, 2000).

Esse modelo, apoiado na instalação de uma empresa pública de telecomunicações em cada estado da federação, ligada à Telebrás, aqui atuando como uma *holding*, ainda contando com a presença da Embratel assumindo a telefonia de longa distância em todos os estados, sofre alterações profundas na década de 80, no governo de transição de José Sarney. As particularidades dessa transição do regime militar para o civil apontam, por um lado, para o reconhecimento da necessidade de mudança do modelo político, por outro, para a ausência de consenso quanto ao modelo desenvolvimentista econômico e seu esgotamento tanto econômico como institucional (DINIZ, 2000). Assim, a combinação da conjuntura econômica internacional, submetida a crises como a do petróleo da década de 80 com as conjunturas política e econômica internas, vieram a influenciar fortemente os investimentos aportados no sistema Telebrás no período, como se pode observar na TAB. 2.

**Tabela 2**

**Evolução dos investimentos do Sistema Telebrás e das principais.**

ANOS	INVESTIMENTOS DA TELEBRÁS (R\$ milhões)	ÍNDICE DE INVESTIMENTOS DAS OPERADORAS								
		Telepar	Telebahia	Telebrasília	CTBC	Telepar	Telebahia	Telebrasília	CTBC	Outras
1980	2.740,9	100	100	100	100	100	100	100	100	100
1981	3.091,0	91	102	92	131	91	102	92	131	111
1982	3.505,4	83	114	89	139	83	114	89	139	123
1983	2.693,3	67	72	55	82	67	72	55	82	92
1984	2.487,1	62	79	41	80	62	79	41	80	85
1985	2.711,5	63	78	72	115	63	78	72	115	97
1986	3.264,3	83	92	109	145	83	92	109	145	124
1987	3.547,8	93	111	113	105	93	111	113	105	142
1988	3.691,0	82	122	159	95	82	122	159	95	141
1989	4.483,8	150	192	140	99	150	192	140	99	108
1990	3.041,6	104	168	46	58	104	168	46	58	86
1991	4.845,8	104	201	51	171	104	201	51	171	108
1992	5.130,0	161	228	61	130	161	228	61	130	113
1993	4.622,6	112	164	70	76	112	164	70	76	125

Fonte: BRASIL. Ministério do Planejamento (1981/1993).

Observe-se que os investimentos sofreram um forte desaquecimento em 1983, acelerando o processo de desestímulo econômico, iniciado na década de 80 em função da crise do petróleo, voltando a se recuperar a partir de 87, mas só tomando real impulso a partir de 1989, após a promulgação da Constituição de 1988.

**Tabela 3**

**Composição dos investimentos da Telebrás segundo o tipo de serviços.**

**Período: 1981-90.**

<b>TIPOS</b>	<b>1981</b>	<b>1982</b>	<b>1983</b>	<b>1984</b>	<b>1985</b>
Sistema urbano .....	62,8	54,5	54,6	52,2	63,4
Sistema interurbano .....	15,7	22,0	23,3	7,9	6,9
Sistema internacional .....	3,6	2,4	1,6	2,5	1,7
Telex .....	5,1	1,7	2,4	11,6	12,0
Sistemas de textos e dados ....	-	-	-	-	-
Telefonia móvel .....	-	-	-	-	-
P&D .....	2,8	2,3	2,1	2,4	2,7
Outros .....	9,8	6,9	8,6	22,1	13,1
.....	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>TIPOS</b>	<b>1986</b>	<b>1987</b>	<b>1988</b>	<b>1989</b>	<b>1990</b>
Sistema urbano .....	67,4	67,8	57,4	67,2	68,9
Sistema interurbano .....	7,9	5,2	17,1	15,1	15,2
Sistema internacional .....	1,6	0,2	(1)	(1)	(1)
Telex .....	9,5	8,5	...	...	...
Sistemas de textos e dados ....	-	-	2,7	9,3	9,4
Telefonia móvel .....	-	-	-	-	2,9
P&D .....	2,8	2,8	4,0	...	...
Outros .....	10,5	14,7	(2)8,8	8,4	2,2
.....	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: BRASIL. Ministério do Planejamento (1981/1993).

(1) Os dados de investimentos no sistema internacional estão incluídos no sistema interurbano.

(2) Entre 1984 e 1987, incluem-se as inversões do Plano de Descongestionamento da Rede Nacional de Telefonia.

Analisando o perfil dos investimentos na década de 80, observa-se que os sistemas interurbanos recebem incentivos maiores, a partir de 1988, e a área de telefonia móvel começa a fazer parte dos investimentos da Telebrás a partir de 1990, ainda com tímidos 2,9% do montante total. Simultaneamente, observa-se o desaparecimento completo da cifra sob o título de pesquisa e desenvolvimento em 1989, ou seja, toda a tecnologia utilizada para implantação da telefonia móvel é gerada fora; é conhecimento que não desenvolvemos e que pagamos, caro, por ele.

Paralelamente, ao se observar a distribuição dos investimentos pelas operadoras,

constata-se uma manutenção histórica em torno de 5% para os investimentos destinados à Telemig que, àquela época representava o total de investimentos em telecomunicações no estado de Minas Gerais (ver TAB. 4).

**Tabela 4**  
**Participação percentual dos investimentos**  
**das principais operadoras do Sistema Telebrás – 1980-93**

Anos	Telebrás	Embratel	Telesp	Telerj	Telemig	Telepar	Telebrasília	Telebahia	CTBC	Sub-total
	s	a								
1980	100,0	17,7	22,0	11,0	5,3	7,9	2,8	6,7	1,7	75,2
1981	100,0	15,2	31,8	7,9	4,1	6,4	2,5	5,5	2,0	75,5
1982	100,0	18,6	29,6	8,3	4,8	5,2	2,5	4,7	2,4	76,1
1983	100,0	20,5	29,0	9,0	4,5	5,4	2,0	3,8	2,6	76,8
1984	100,0	21,8	28,2	8,5	5,0	5,4	2,4	3,0	2,3	76,8
1985	100,0	18,0	27,7	9,0	6,2	5,1	2,2	4,9	2,4	75,6
1986	100,0	17,0	27,4	6,5	6,5	5,5	2,2	6,2	2,9	74,2
1987	100,0	13,4	27,3	8,3	7,0	5,7	2,4	5,9	2,8	72,8
1988	100,0	15,6	22,6	11,5	6,4	4,9	2,6	8,0	2,5	74,1
1989	100,0	18,2	29,1	12,2	5,7	7,3	3,3	5,7	2,1	83,6
1990	100,0	24,4	18,7	15,6	5,8	7,4	4,2	2,8	1,8	80,8
1991	100,0	19,9	37,3	11,0	4,9	4,7	3,2	1,9	1,9	84,9
1992	100,0	20,3	31,9	9,3	8,7	6,8	3,4	2,2	2,3	85,0
1993	100,0	21,1	29,6	9,7	8,4	5,3	2,7	2,8	2,0	81,6

FONTE DOS DADOS: BRASIL. Ministério do Planejamento (1981/1993).

Observa-se na TAB. 4 que as oito principais operadoras de telefonia do sistema Telebrás representam, em termos de investimentos, índices nunca inferiores a 75% do investimento total no Brasil, passando de 80% a partir de 1989.

A telefonia móvel foi criada em 1946, quando a Bell Telephone Company lançou o MTS nos Estados Unidos, desenvolvido pela AT&T (CHANDRAN e VALENTI, 2001). Naquela época, o sistema consistia de uma única estação com canais de operação restritos a um único usuário de cada vez, à semelhança dos sistemas de telefonia fixa, no qual cada usuário tem um par de fios dedicado e exclusivo.

No Brasil, a telefonia móvel foi introduzida em 1972, utilizando um sistema de baixa capacidade, com tecnologia IMTS, antecedente à utilizada na telefonia celular, instalado em Brasília. Entretanto, o primeiro sistema de telefonia móvel, com tecnologia AMPS, somente foi instalado em 1990 pela Telerj, no Rio de Janeiro, embora os estudos de sua implantação tenham se iniciado em 1984. Na seqüência, apareceu o sistema da Telebrasil em 1991, e, em seguida, Campo Grande, Belo Horizonte e Goiânia (ROCHA, 2002).

O primeiro padrão que introduziu o conceito de célula foi o padrão AMPS. Esse padrão foi desenvolvido pelo Bell Labs. Com base no AMPS, muito padrões foram desenvolvidos e implementados. No Japão, foi desenvolvido o sistema MCS (*Mobile Communication System*) em 1979; nos países nórdicos, foi desenvolvido o NMT (*Nordiska Mobil Telefongruppen*) em 1980; no Reino Unido, foi desenvolvido o sistema TACS (*Total Access Communication System*) em 1982; e na Alemanha, o C 450, em 1985 <http://www2.connection.com.br/marcelrj/wakigawa/Telefonia%20celular.doc>.

Duas diferentes filosofias orientaram o desenvolvimento dos sistemas digitais que constituem a base da segunda geração da telefonia móvel. Na Europa, a necessidade de um sistema que facilitasse o *roaming* (deslocamento entre áreas de controle) internacional levou ao padrão GSM (*Global Mobile System*), incompatível com os sistemas analógicos atuais. Os Estados Unidos e o Japão, ao contrário, optaram pela compatibilidade com os sistemas analógicos, e permitiram o uso de estações móveis duais, uma transição para a tecnologia digital. No CDMA (*Code Division Multiple Access* - Acesso múltiplo por Divisão de Código), uma seqüência de código distinta é atribuída a cada usuário e todos os usuários utilizam a mesma faixa de freqüência. Aqui, os usuários compartilham simultaneamente a faixa de freqüência.

No TDMA (*Time Division Multiple Access* - Acesso Múltiplo por Divisão de Tempo), cada usuário dispõe de toda a faixa de freqüência durante um determinado período de tempo

denominado *slot* (janela). Assim, tem-se um compartilhamento de uso baseado em unidades de tempo para cada usuário.

O quadro das tecnologias que encontram aplicação no Brasil fica então:

**Quadro 3**  
**Tecnologias para Telefonia móvel disponíveis no Brasil.**

<b>Sistema</b>	<b>Tecnologia</b>	<b>Uso no Brasil</b>
AMPS- Advanced Mobile Phone System	Analógica	Em operação desde a implantação inicial em 1990
GSM- Global Mobile System	Digital	Utilizado no Rio de Janeiro pela Tim e em Minas Gerais pela Telemar – Oi
CDMA- Code Division Multiple Access	Digital	Disponível desde 1997
TDMA- Time Division Multiple Access	Digital	Disponível desde 1997

Fonte: Adaptado de Rocha (2002)

## **.1 O processo de privatização da telefonia no Brasil**

A economia mundial teve seu foco de privatização centrado no setor de telecomunicações a partir da década de 80, sendo que o processo ocorrido nos Estados Unidos e na Inglaterra são considerados responsáveis pela aceleração da desestatização desse setor principalmente nos chamados países periféricos, já que a União Européia, devido às fortes barreiras protecionistas, limita a ação dos chamados agentes privatizantes (LEAL, 1999). A autora destaca que, embora concorrentes no tempo, as causas das privatizações nas diferentes regiões do mundo são diferentes, destacando que, na América Latina, elas advêm da crise fiscal e da dívida externa.

No caso específico do Brasil, essa afirmação é confirmada por Campos (1995), quando afirma que "a privatização pode ter um significativo impacto fiscal se esse patrimônio [as empresas estatais] for vendido e usado para abater dívida pública, sobre a qual o governo paga juros anuais na faixa de 20% a 25%".

Não se pode afirmar que processos de privatização de empresas estatais, como o que ocorreu durante o PND – Programa Nacional de Desestatização instituído no Brasil pela Lei 1831/90 tenham atingido seus objetivos como o de liberar o Estado para "concentrar seus esforços nas áreas em que a ação governamental é vital para atingir metas nacionais prioritárias" (BRASIL, ART. 1º. Lei 1831) e nem mesmo que, ao destinar as receitas arrecadadas para cobrir déficits fiscais, que essa ação seja vista com consenso, em sua efetividade (HEMMING E MANSOOR, 1988, BUILTER, 1983 e MANSOOR, 1988).

Além dessa discordância quanto a resultados, a maneira de se entender a privatização



também tem diferentes formas; sendo que alguns a vêm como:

"uma ferramenta usada para a inserção do mercado brasileiro ao processo de globalização, influenciada por discurso e ação neoliberais, que preconizam a diminuição do Estado como empresário e como cerceador da mão invisível do mercado" (MARTINS, CARRIERI E DA LUZ, 2003, p.51).

Há também aqueles que consideram a privatização como um dos três mecanismos principais, além da publicização e terceirização, necessários à delimitação da atuação do Estado como forma de permanência e consolidação de seu papel na sociedade (PIMENTA, 1998).

Independente das diferentes interpretações e justificativas atribuídas ao processo de desestatização, ele efetivamente foi implementado, e teve sua ação mais abrangente e significativa a partir do Programa de Privatizações, implantado nos setores de serviços básicos, que tiveram seus ativos vendidos à iniciativa privada juntamente com a criação de agências reguladoras, especificamente para os setores de energia elétrica, telecomunicações e petróleo, Tais agências tinham o objetivo de atrair investimento, assegurar-se de que os mesmos se mantivessem competitivos e também de regulação de tarifas, principalmente onde o monopólio estatal foi substituído pelo privado (XAVIER e DIAS, 2002).

Para dar continuidade ao processo de reestruturação e privatização das telecomunicações brasileiras do Sistema Telebrás, houve um processo de cisão das operações de telefonia fixa e de telefonia móvel, no início de 1998, tendo essas se constituído em novas operadoras de telefonia. Em maio do mesmo ano, a Telebrás foi reestruturada e constituiu-se em 12 empresas *holdings*. Uma dessas novas controladoras foi aTele Norte Leste Participações S/A, sendo formada pelas seguintes operadoras: Telamazon, Telaima, Telapará, Teleamapá, Telma, Telepisa, Teleceará, Telern, Telpa, Telpe, Telasa, Telergipe, Telebahia, Telemig, Telest e Telerj.

Em 29 de julho de 98, por meio de um leilão realizado na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, o

governo vendeu a totalidade de sua participação acionária, com direito a voto, em todas as *holdings*, sendo que a Tele Norte Leste Participações S/A viria a ser adquirida por um consórcio de empresas, que viria a se denominar consórcio Telemar, formado por:

"La Fonte, Andrade Gutierrez, Macal, Inepar, Brasil Veículos, Aliança do Brasil (as duas últimas são seguradoras ligadas ao Banco do Brasil), Fiago (empresa controlada pelos fundos de pensão) e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social- BNDES, que concedeu um empréstimo às empresas do consórcio". [www.Telemar.com.br](http://www.Telemar.com.br) (LUZ e RODRIGUES, 2001, P.3)

Como resultado geral do leilão de privatização do Sistema Telebrás, incluindo-se aqui as *holdings* do setor de telefonia fixa e as do setor de telefonia móvel, no qual se apurou um total de 22,057 bilhões de reais, pode-se ter uma idéia geral das empresas vencedoras do leilão na TAB. 5 que se segue.

**Tabela 5**  
**Resultado do Leilão de Privatização do Sistema Telebrás**

	<b>Empresa Estatal</b>	<b>Preço Mínimo de Venda (em milhões)</b>	<b>Oferta Vencida</b>	<b>Consórcio Vencedor</b>	<b>Ágio Alcançado (%)</b>
<b>TELEFONIA FIXA</b>	Telesp Participações	3.520	5.783	Telefônica de Espana; Portugal Telecom, Iberdrola, Banco Bilbao y Viscaya	64,28
	Tele Centro-Sul Participações	1.950	2.070	Telecom Itália	6,15
	Tele Norte-Leste Participações	3.400	3.434	AndradeGutierrez, Inepar, Sul América Seguros, Funcef, Antônio dias Leite e Aliança da Bahia	1,00
<b>TELEFONIA CELULAR</b>	Embratel Participações	1.800	2.650	MCI	47,22
	Telesp Celular Participações	1.100	3.588	Portugal Telecom	226,18
	Telemig Celular Participações	230	756	Telesystem, fundos de Pensão e Opportunity	228,70
	Tele Sudeste Celular Participações	570	1.360	Telefônica de Espana, Iberdrola, Itochu e NTT	138,60
	Tele Celular Sul Participações	230	700	Globo, Bradesco e Telecom Itália	204,84
	Tele Centro-oeste Celular Participações	230	440	Grupo Beldi (Splice)	91,30
	Tele Nordeste celular participações	225	660	Globo, Bradesco e Telecom Itália	193,83
	Tele Norte celular Participações	90	188	Fundos, Opportunity e Telesystem	108,88
	Tele Leste Celular participações	125	428,8	Telefônica de España, Iberdrola	242,40
<b>Total da Venda</b>			<b>22.057</b>		<b>63,76</b>

Fonte: Adaptado de Rodrigues, Carrieri e Luz (2003)

À época do leilão, comparando-se as *holdings* do setor de telefonia fixa, observava-se números que davam vantagens à Tele Norte Leste Participações, como, por exemplo, em termo de número de linhas instaladas, igual a 39% do total de linhas no Brasil e também pelo percentual de população residente na área de atuação, 54% da população brasileira na área de atuação da Tele Norte Leste Participações. No entanto, um olhar

mais atento revela que a Tele São Paulo possui quase a mesma quantidade de linhas instaladas, aproximadamente 600.000 a menos, mas tem uma participação do PIB bastante próxima, 36% contra 39% da Tele Norte Leste, e com uma concentração maior em termos geográficos, implicando em menor quantidade de mão de obra (24.162 funcionários contra 37.106 da Tele Norte Leste), e um menor custo para o atingimento das metas de qualidade e universalização colocadas pelo governo.

## **.2 A Telefonia Móvel no Brasil**

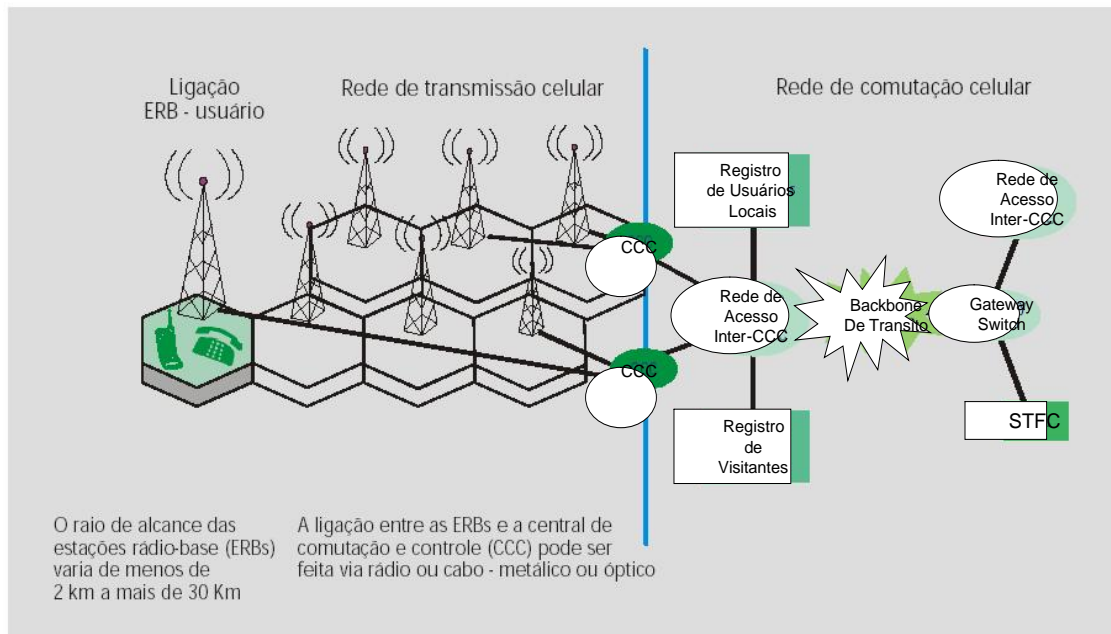
Efetivamente, o sistema de telefonia móvel só começou a existir no Brasil a partir de 1990, quando a Telebrás reservou de seu total investido nas Telecomunicações 2,9% para esse fim. Para a ANATEL, os serviços móveis de comunicação englobam o Serviço Móvel Celular – SMC, o Serviço Móvel Global por Satélite – SMGS e o Serviço Móvel Especializado – SME, popularmente conhecido por *paging* (BRASIL, 1993) .

A ANATEL, conforme relatório das Perspectivas para Ampliação e Modernização do Setor de Telecomunicações no Brasil, PASTE (BRASIL, 2000), definiu o serviço móvel celular na sua fase de implantação como sendo:

"serviço de telecomunicações móvel terrestre, aberto à correspondência pública, que se utiliza de um sistema de radiocomunicações, com técnica celular, interconectado à rede pública de telecomunicações, e acessado por meio de terminais portáteis, transportáveis ou veiculares, de uso individual" (BRASIL, 2000).

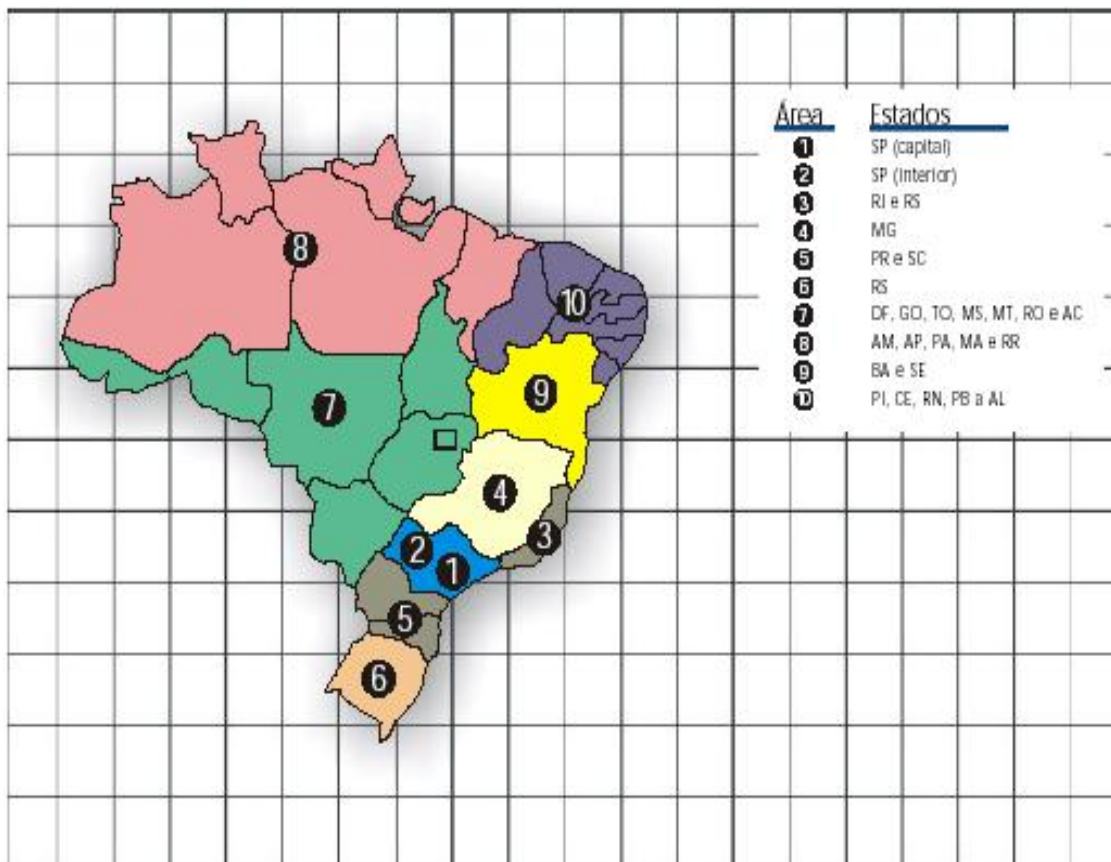
Esse serviço se dá por meio da interligação dos aparelhos celulares ou estações móveis que se comunicam entre si por meio de ondas de rádio que passam por estações centrais denominadas ERB – Estação Rádio-Base, interligadas entre si e à rede pública

de telecomunicações pelas CCC – Centrais de Comutação e Controle. É esse conjunto que se denomina célula de comunicação, conforme demonstra a FIG. 2.



**Figura <SEQ> - Componentes Básicos da Rede de Telefonia Celular. Fonte: ANATEL**

De acordo com o relatório PASTE da ANATEL (2000), apesar de ter sido implantado no Brasil em 1990, em 1994, existiam apenas 800 mil usuários de telefonia celular, sendo que, em 1997, somente as empresas do grupo Telebrás e quatro das empresas independentes o exploravam. Em 1997, com a denominada licitação da banda B, tem-se uma primeira divisão de mercado para entrada de novas operadoras, conforme a FIG. 3.



**Figura <SEQ> - Áreas de prestação de SMC no Brasil para a Banda B. Fonte: Norma Geral de Telecomunicações NGT nº 20/96**

As regiões acima foram leiloadas com uma resposta considerada pelo governo de enorme sucesso, conforme se observa pelos ágios alcançados no leilão e que podem

ser observados na TAB. 06.

**Tabela 6**  
**Empresas vencedoras da licitação da Banda B no Brasil.**

<b>Região N°</b>	<b>Descrição</b>	<b>Empresa Vencedora</b>	<b>Valor Pago</b>	<b>Ágio</b>
<b>01</b>	Região Metropolitana de São Paulo	BCP (Santabel, Safracom, Verbier, OESP, RBS, BSB Splice do Brasil e Bell South)	R\$2,646 Bilhões	341,25%
<b>02</b>	Interior de São Paulo	Tess (Tella, Telinvestimentos, Primav Construções, Eriline Celular e Lightel)	R\$1,326 Bilhões	121,15%
<b>03</b>	Rio de Janeiro e Espírito Santo	ATL (Lightel, SK Telecom e Construtora Queiroz Galvão)	R\$1,508 Bilhões	201,78%
<b>04</b>	Minas Gerais	Maxitel (STET, Vicunha e UGB)	R\$520 Milhões	30%
<b>05</b>	Paraná e Santa Catarina	Global Telecom (Suzano, Inepar, Motorola, DDI e Global Telecom)	R\$773,9 Milhões	134,5%
<b>06</b>	Rio Grande do Sul	Telet (Bell Canada, Telesystem International, Internationa Equity Investment, BBI, Operate, Forpart e fundos de pensão)	R\$334,5 Milhões	1,36%
<b>07</b>	Goiás, Tocantins, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rondônia, Acre e Distrito Federal	Americel (Bell Canadá, Telesystem International, International Equity Investments, BBI, Operate, Forpart e fundos de pensão)	R\$338,8 Milhões	25,37%
<b>08</b>	Amazonas, Amapá, Pará, Maranhão e Roraima	Tele Centro Oeste/Inepar ( Tele Centro oeste Celular Participações e Inepar sociedade Anônima Indústria e Construção)	R\$60,6 Milhões	Sem preço mínimo estabelecido
<b>09</b>	Bahia e Sergipe	Maxitel (STET, Vicunha e UGB)	R\$250 Milhões	8,7%
<b>10</b>	Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco e Alagoas	BSE ( Bombshell, Verbier, OESP, Splice do Brasil e Bell South)	R\$555,6 Milhões	141,55%

Fonte: Adaptado da Revista da ANATEL, Edição Especial de 1998

O total arrecadado com o leilão dessas dez regiões alcançou a cifra de 8 bilhões e trezentos e treze milhões de reais, graças a um ágio médio de 111,74% sobre os preços mínimos estabelecidos pelo governo.



O governo brasileiro, à semelhança do modelo americano, optou por definir modelos de concorrência duopolística para o início da disponibilização do serviço de telefonia móvel no país, por meio das chamadas banda A e banda B. Na década de 80, os Estados Unidos, por meio de seu órgão regulador, o FCC – Federal Communications Commission, dividiu o país em 305 mercados com limites geográficos coincidentes aos definidos pelos SMSA's – Standard Metropolitan Statistical Áreas, autorizando a operação em cada área de duas empresas de telefonia móvel.

Foi assim então, que se estabeleceu a condição de duopólio no mercado de telefonia celular, tendo de um lado as empresas coligadas do sistema Telebrás, e do outro as empresas vencedoras da licitação da Banda B. Dando continuidade a esse processo de competição duopolista, houve um processo de cisão, tanto nas empresas do sistema Telebrás como nas quatro operadoras independentes, que já operavam no Brasil, e que deu origem às empresas operadoras de telefonia móvel da chamada banda A. Em 1999, já havia no Brasil quarenta e duas empresas operadoras desse serviço, conforme pode-se observar no QUADRO 04, ainda em sistema de operação de regime duopolista.

Com a entrada das empresas vencedoras da licitação, o quadro de empresas prestadoras se reconfigura conforme demonstrado no QUADRO 04. Observe-se que, em algumas regiões, ocorre a presença de outras prestadoras, como nas áreas de abrangência de 1 a 7. Permanece, no entanto a situação de duopólio, já que essas outras prestadoras têm territórios de atuação definidos e que não são concorrentes com as prestadoras da Banda A.

**Quadro 4**

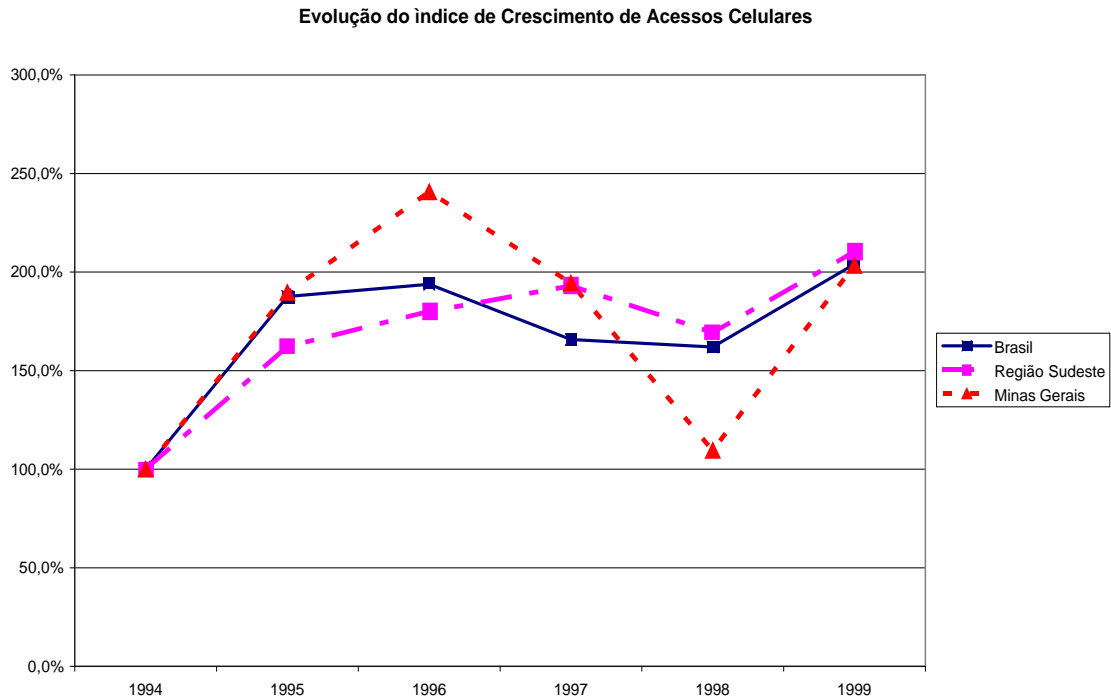
**Mapa das Prestadoras de Serviço de Telefonia Móvel em dez/1999.**

<b>Prestadoras De Serviço Móvel Celular</b>				
<b>Área De Abrangência</b>	<b>Banda A</b>			<b>Banda B Prestadora</b>
	<i>Holdings</i>	Empresas Privatizadas Prestadora	Outra Prestadora	
1	Telesp Celular Participações S/A	TELESP Celular S/A		BCP S/A
2			Ceterp Celular S/A Ctbc Telecom Celular S/A	Tess S/A
3	Tele Sudeste Participação S/A	TELEREJ Celular S/A TELEST Celular S/A		ATL Alstar Telecom Leste S/A
4	Telemig Celular Participações S/A	TELEMIG Celular S/A	CTBC Telecom Celular S/A	Maxitel S/A
5	Telecelular Sul Participações S/A	TELEPAR Celular S/A TELESC Celular S/A CTMR Celular S/A	SERCOMTEL Celular S/A	Global Telecom S/A
6			CRT Celular S/A	TELET S/A
7	Tele Centro Oeste Celular Participações S/A	TELEACRE Celular S/A TELEBRASÍLIA Celular S/A TELEGOIÁS Celular S/A TELEMAT Celular S/A TELEMS Celular S/A TELRON Celular S/A	CTBC Telecom Celular S/A	AMERICEL S/A
8	Telenorte Celular Participações S/A	TELEAIMA Celular S/A TELEAMAZON Celular S/A TELEAMAPA Celular S/A TELEPARÁ Celular S/A TELMA Celular S/A		Norte Brasil Telecom S/A
9	Tele Leste Celular Participações S/A	TELEBAHIA Celular S/A TELERGIPE Celular S/A		MAXITEL S/A
10	Tele Nordeste Celular Participações S/A	TELASA Celular S/A TELECEARÁ Celular S/A TELEPISA Celular S/A TELERN Celular S/A TELPA Celular S/A TELPE Celular S/A		BSE S/A

Fonte: ANATEL (2000).

A adesão aos serviços de telefonia celular tem alcançado índices extremamente altos

de crescimento tanto em função de sua pouca oferta, que criou uma demanda reprimida como pelo fato de estar no estágio inicial de entrada no mercado. A FIG. 3 apresenta os índices comparativos de crescimento da utilização do serviço de telefonia móvel de Minas Gerais em relação ao Brasil.



**Figura <SEQ> - Gráfico de Evolução do Crescimento de Utilização de Serviço Móvel Celular de Minas Gerais, Região Sudeste e Brasil. Fonte: Adaptado de ANATEL (2000).**

Apesar de alguns saltos de crescimento em Minas Gerais, como se observa na TAB. 08, em relação aos anos de 1996 e 1997, os mesmos viriam a ser compensados pelo índice de 1998, mantendo assim, um índice de crescimento de acessos por telefonia celular no estado, em sintonia com o país e a região sudeste, que, ainda assim, se mantêm em patamares superiores a 100% ao ano.

**Tabela 8**  
**Índice de Crescimento de Acessos no SMC.**

Região	Em milhares de Acesso						Média Acumulada
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	
Brasil	755,2 100,0%	1.416,50 187,6%	2.744,50 193,8%	4.550,20 165,8%	7.368,20 161,9%	15.032,70 204,0%	182,6%
Região Sudeste	433,9 100,0%	703 162,0%	1.265,00 179,9%	2.441,40 193,0%	4.131,40 169,2%	8.682,60 210,2%	182,9%
Minas Gerais	57,6 100,0%	109,2 189,6%	262,8 240,7%	511 194,4%	559,6 109,5%	1.137,80 203,3%	<b>187,5%</b>

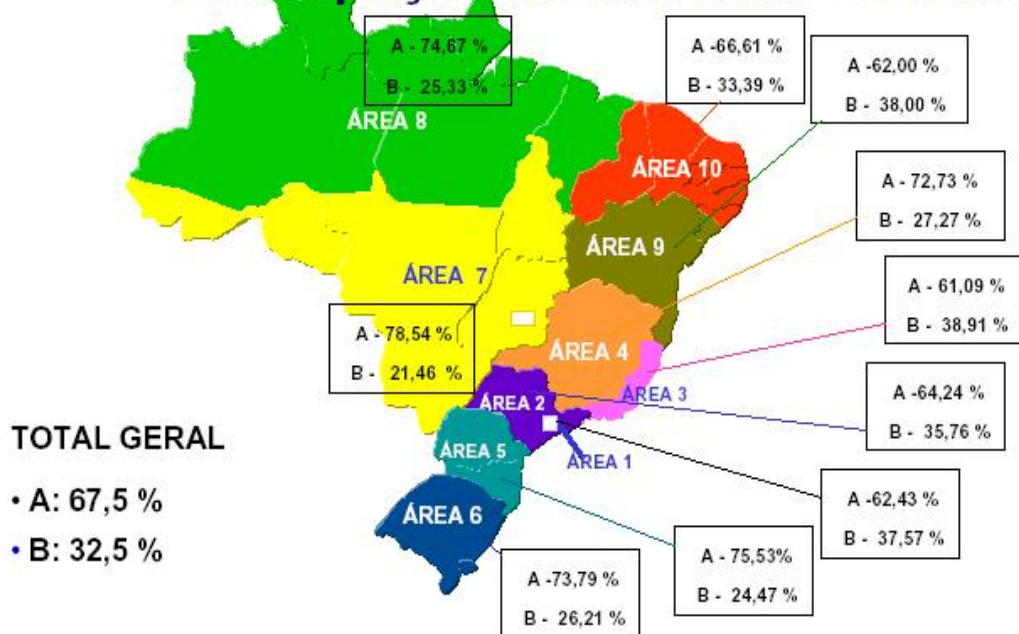
Fonte: Adaptado de ANATEL (2000)

Conforme demonstra a FIG. 4, o modelo de competição na telefonia móvel consistia em duopólios regionais de bandas A e B.



# Telefonia Móvel Competição

## Participação no Mercado - Dez/00

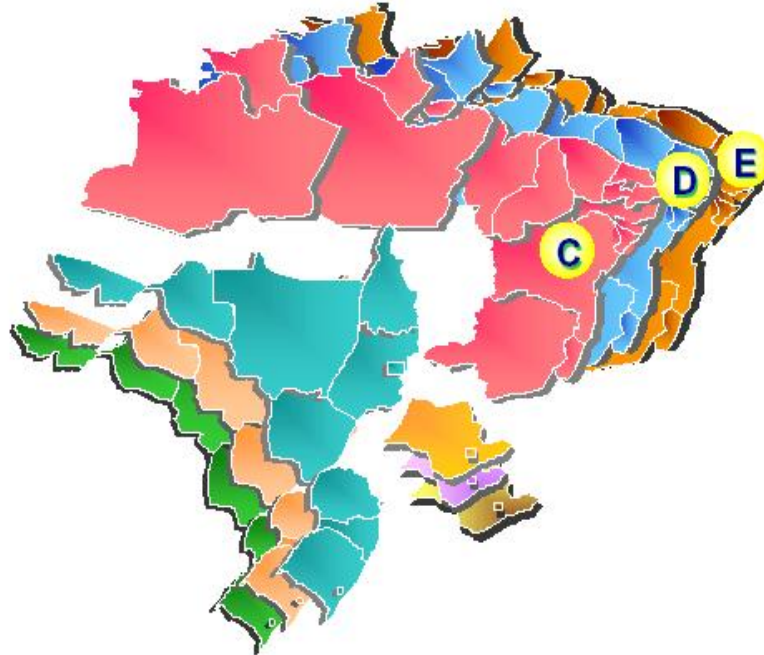


**Figura <SEQ>-Competição das bandas A e B (Fonte: ANATEL)**

Esse modelo foi alterado para a inserção das bandas C, D e E como consta na FIG. 5, onde se percebe criação de três regiões distintas em cada banda:



## Telefonia Móvel - Competição Autorizações - SMP



### **.3 A Companhia Oi -Telemar**

De acordo com dados da ANATEL, no dia 13 de fevereiro de 2001, a Telemar pagou R\$ 1,102 bilhões pela licença de operação na Banda D, denominada como serviços de comunicação pessoal – PCS, equivalente a um ágio de 17% sobre o preço mínimo estipulado em R\$ 940 milhões. Entrar em um mercado com índices de crescimento médios superiores a 180% ao ano, por 5 anos consecutivos, (vide TAB. 8) parece ser uma movimentação natural para organizações que estejam em setores similares, porém com índices de crescimento estagnados, como ocorre com o setor de telefonia fixa, em relação ao de telefonia móvel (CARVALHO, 2003). A intenção da Telemar, segundo dados fornecidos pela mesma <http://www.telemar.com.br> foi a de adotar a tecnologia GSM – Global Systems for Mobile Communications com a possibilidade de oferecer aos seus usuários os seguintes recursos:

*roaming* internacional na América Latina, na Europa e nos Estados Unidos, com o mesmo aparelho GSM que eles usam no Brasil;

serviços integrados de dados e acesso à Internet por meio de uma plataforma GPRS (a chamada "Geração 2-1/2" ), muito mais avançada que os sistemas de "Segunda Geração", atualmente em funcionamento no Brasil (CDMA e TDMA);

acesso à Internet e transmissão de dados a velocidades de até 48 Kbps, melhor que o oferecido por meio do acesso de linha fixa e superior às velocidades de 9,6-14,4 Kbps, atualmente oferecidas pelo setor celular no Brasil, e

um amplo leque de serviços de valor adicionado, como acesso a e-mails e



mensagens curtas.

Em 19 de junho de 2002, o Ato nº 26.525 da ANATEL autorizou a TNL PCS (Oi) a iniciar a prestação de serviços de telefonia móvel pessoal – SMP. Esse fato foi precedido e justificado pelo fato de a Telemar ter recebido da ANATEL a certificação pela antecipação de metas de universalização que tinham sido estabelecidas no contrato de concessão para 31 de dezembro de 2003, fato esse verificado em todos os dezesseis estados onde a Telemar atua.

## **5. a construção da estratégia para a telefonia móvel**

A construção das estratégias organizacionais ocorre como um processo contínuo, segundo Pettigrew(1977) mas deve-se pensar a formulação das mesmas como um processo intencional desenvolvido a partir de decisões específicas tomadas em função de dilemas internos ou contextuais que elevam o processo estratégico a um nível consciente da organização. No caso da Telemar, esse processo gira em torno de dois grandes eixos que compõem as duas grandes análises transversais: o primeiro eixo diz respeito à construção das estratégias de cumprimento das pré-condições estabelecidas pela ANATEL para que as empresas de telefonia fixa pudessem participar da licitação de telefonia móvel. O segundo eixo diz respeito a estratégia de entrada no mercado de telefonia móvel propriamente dito, na forma de construção da organização que viabilizaria esse movimento estratégico. Esses dois eixos se entrelaçam e interferem um no outro na sua composição, observando-se decisões estratégicas em um eixo afetando o outro e, por conseguinte, sendo alteradas ou até mesmo deixadas de lado. Tentou-se, em um primeiro momento, compor os dois eixos de decisão de forma separada para tornar a construção e sua descrição mais simples de se compreender. Entretanto, pela forma com que surgiam decisões estratégicas em um dos eixos que remetiam a explicações baseadas no outro eixo, como, por exemplo, se observou em decisões tecnológicas na linha de facilitação da antecipação de metas que posteriormente seriam postas de lado em função da estratégia de entrada no setor de telefonia móvel, optou-se por uma descrição dos fatos que, à primeira vista, pode parecer recorrente e, em algumas vezes, até repetitiva, mas que se justifica pela própria

concepção de estratégia como um processo contínuo.

A decisão de entrada no setor de telefonia móvel pela Telemar se deu na forma de um dilema organizacional provocado pelo comportamento do mercado de telefonia fixa, cujos números de crescimento haviam se tornado pequenos, também em função do surgimento da alternativa da telefonia móvel, fato confirmado pelo fragmento de discurso de seu presidente à época:

"A estratégia de entrar em mobilidade foi definida em função da migração de tráfego para celulares" (Relato do ex-presidente da Telemar, Manoel Horácio).

A perspectiva de mercados diferentes para a telefonia fixa e a telefonia móvel se diluiu com a observação da "migração de tráfego para celulares", o que, na prática, significa que o volume de serviços, tanto em termos de usuários, como em termo de conexões, passa a sair da área de telefonia fixa e ocorrer na telefonia móvel.

Essa migração de tráfego da telefonia fixa para a telefonia móvel pode ser observada nos números de evolução de ambas no Brasil. O número de linhas fixas de telefone no Brasil alcançou 49.233 em dezembro de 2002 das quais, 10.422 desses não se encontravam em serviço na mesma época, resultando assim em 38.811 terminais de telefone fixo em operação. Já na telefonia móvel, em dezembro de 2002, havia 34.880.964 linhas em operação, número esse que evoluiu para 40.851.345 no mês de setembro de 2003, contra 37,2 milhões de telefones fixos à mesma época.[www.teleco.com.br](http://www.teleco.com.br)

A formulação estratégica da entrada no mercado de telefonia móvel já se prenunciava publicamente na fala do presidente da Telemar, como se pode observar no fragmento discursivo que se segue:

"temos cinco passos estratégicos para chegar ao ambiente de competição intensa a partir de 2002. O primeiro

passo é atingir o nível de **excelência operacional** em todos os 16 Estados. Ainda temos muito a fazer para chegar lá. Alcançamos níveis de excelência em algumas áreas em pelo menos 3 operadoras. Até o final do ano, deveremos ter andado muito mais em direção a melhores serviços aos nossos consumidores. O grande problema é que, ao mesmo tempo que temos de melhorar a qualidade da operação, temos que expandir a planta a uma grande velocidade, o que normalmente **desestabiliza** a rede como um todo. Esta coordenação é um pouco complicada. Os outros 4 passos são: cobertura do mercado corporativo em São Paulo, cobertura nacional em 2002, **entrada em mobilidade** (grifo do autor) e ser uma operadora global" (2000, Silva).

Uma possível divergência de interpretação do significado de "entrada em mobilidade", no relato citado acima, foi eliminada a partir de um depoimento posterior realizado via correio eletrônico pelo ex-presidente da Telemar onde ele confirma que a entrada em mobilidade significava a estratégia a ser implementada para entrada no setor de telefonia móvel, dizendo o seguinte:

"A segunda questão sobre mobilidade, foi exatamente a aquisição da licença da Oi que aproveitaria a sinergia de toda a rede fixa." (Relato do ex-presidente da Telemar, Manoel Horácio)

Acrescente-se o fragmento discursivo do entrevistado 08 que afirma que:

"em 2000, comecei a mexer com planejamento estratégico na Telemar, que definiu que a **mobilidade** (grifo do autor) era um objetivo do grupo que já tinha uma posição de liderança em telefonia fixa e queria expandir os seus horizontes de atuação indo para mobilidade. (Relato do entrevistado 08)

A decisão de se entrar no mercado de telefonia móvel implicou em um novo dilema para a organização que seria a operacionalização dessa entrada, conforme se observa no fragmento de discurso a seguir:

"Então, tinha duas alternativas, ou comprava uma empresa móvel ou comprava nova licença. E aí, como é que foi, se não me engano, em julho de 2000 o governo anunciou que iria licitar a nova licença de telefonia móvel." (relato do entrevistado 08)

Adotar a estratégia adequada, entre as duas opções colocadas; comprar uma empresa já instalada ou adquirir uma licença de operação, implicava em fazer escolhas que teriam que levar em conta alguns aspectos, como se comprova pelo fragmento a seguir:

"a aquisição de uma empresa já instalada tem a facilidade de já se ter alguma cobertura em termos de infra-estrutura já montada e uma base de clientes, porém isso representa um valor econômico expressivo. Por outro lado, a aquisição da licença pelo leilão te obriga a **começar do zero**. Tem de fazer tudo, construir antenas, adquirir equipamentos, adquirir clientes. Só que aí você pode contar com uma estrutura de financiamento e foi o que a Telemar fez (relato do entrevistado 12)

No relato (006) observa-se o grande desafio econômico por trás do esforço de viabilização da entrada no setor de telefonia móvel, mesmo que via leilão, como foi a opção adotada, uma vez que se teria de "começar do zero". Ao afirmar do problema que a Telemar teria com a necessidade de melhorar a qualidade, buscando a "excelência operacional", conforme comprova o fragmento discursivo (002), fator que viria a ser auditado quando da declaração de antecipação das metas de universalização, simultaneamente à necessidade de crescer rapidamente, também auditado pela ANATEL, crescimento esse que, reconhecia o presidente da organização, desestabilizava o funcionamento. Verifica-se aqui a imposição de uma contradição, inclusive no discurso já que próprio presidente reconhece que tem de melhorar a qualidade e crescer, mas que crescer rapidamente afeta a qualidade. Outra percepção no discurso é que a alta administração da organização se apropria de uma imposição do regulador, em termos de metas de crescimento e qualidade e transforma no discurso da busca da excelência. Essa apropriação da imposição externa como se fora uma decisão interna, no discurso, atesta indiretamente o poder regulador da ANATEL e a forma como ele é imposto aos atores das telecomunicações no Brasil. Por mais que

a Telemar conteste esse poder, ela cede ao mesmo e muda o tom do seu discurso em relação ao governo.

## **.1 A Função Reguladora: O Papel da Anatel**

Faz-se aqui uma descrição do contexto em que se deu a construção da Oi, uma vez que um dos atores principais na história faz parte desse ambiente. De fato, como se percebe nos discursos dos entrevistados, a Agência Nacional de Telecomunicações, ANATEL, teve um papel preponderante nas diversas fases dessa construção.

A formação do ambiente que propiciou condições de entrada no setor de telefonia móvel para as empresas operadoras do setor de telefonia fixa no Brasil, ocorreu numa trajetória que, pode-se dizer, iniciou com a Emenda Constitucional nº 8, de 15.08.95, que teve, como aspecto principal, a eliminação da exclusividade de concessão para exploração dos serviços públicos para empresas sob controle do Estado. Para as telecomunicações, esse pode ser considerado o início de um processo de desregulamentação político-legal da prestação de serviços nesse setor.

A institucionalização do aparato regulatório das telecomunicações se deu com a aprovação da Lei Geral das Telecomunicações número 9.472, em 1997, que criou e definiu o papel da ANATEL em seu artigo 8º, definido suas características de "independência administrativa, ausência de subordinação hierárquica, mandato fixo e estabilidade de seus dirigentes e autonomia financeira."(BRASIL, 1997, p.9).

O papel desenhado para esse órgão regulador, a ANATEL, já se prenunciava pela direção que o governo sugeria ao afirmar a necessidade de uma "entidade dotada de

personalidade jurídica, com fisionomia própria, inconfundível com os modelos tradicionais de entes governamentais de direito público ... ou de direito privado" (MINICOM, 1996, p. 32). Essa nova instituição teria o papel de:

"dar cumprimento à determinação constitucional, e na forma da lei, seriam atribuídas as prerrogativas de órgão regulador, que deve atuar com um grau de independência **incomum**, inusitado, que só se pode assegurar a ente que reúna condições de ser depositário de plena confiança e que, por essa mesma razão, responderá **exemplarmente** se acaso deixar de cumprir seus graves deveres institucionais, dentre eles os decorrentes do exercício da outorga de concessões e permissões de serviço público e da expedição de autorizações para exercício de atividades privadas pertinentes ao setor de telecomunicações" (MINICOM, 1996, p. 33).

Percebe-se uma caracterização de regulação que se classifica no fragmento de discurso como "incomum, inusitado", além, portanto, do que se espera normalmente de um órgão regulador. Ao mesmo tempo em que se lhe atribui essas características diferenciadas, coloca-se o ônus que se terá nas decisões inadequadas e que deverá servir de exemplo. Esse fragmento de discurso de "exemplar" punição a quem não corresponder adequadamente a uma atribuição de poder diferenciada, traz em si a percepção dos riscos que uma atribuição diferenciada de poder a um órgão pode vir a trazer para a estrutura burocrática.

Para cumprir o papel de regulador das telecomunicações de uma forma geral, a ANATEL tem diversas funções mas destacam-se aqui aquelas que caracterizam o relacionamento da mesma com as operadoras de telefonia fixa, como a Telemar, e a maneira como interfere em sua construção estratégica da entrada no setor de telefonia móvel: (1) propor o Plano Geral de Metas para Universalização, PGMU, dos serviços de telecomunicações; (2) compor administrativamente conflitos de interesses entre prestadoras de serviços de telecomunicações; (3) atuar na defesa e proteção dos direitos dos usuários; (4) atuar no controle, prevenção e

repressão das infrações de ordem econômica, no âmbito das telecomunicações, ressalvadas as competências legais do CADE; (5) estabelecer restrições, limites ou condições a grupos empresariais para obtenção e transferência de concessões, permissões e autorizações, de forma a garantir a competição e impedir a concentração econômica no mercado [http://www.anatel.gov.br/index.asp?link=/conheca\\_ANATEL/apresentacao/apresenta1.htm?Cod=11](http://www.anatel.gov.br/index.asp?link=/conheca_ANATEL/apresentacao/apresenta1.htm?Cod=11)

Durante a fase inicial da construção de estratégia de entrada nesse mercado pela Telemar, a ANATEL buscou enfatizar seu papel de regulador, principalmente pelo aspecto descrito no último item de atribuição de funções e que, na fala de seu vice-presidente em junho de 2000, se fez confirmar:

"primeiro cumpram as metas acordadas com a ANATEL. Não gastem seus esforços criando estratégias para expansão em outras áreas. Esse avanço só será possível a partir de 2002, e isso inclui a operação em banda C"(IDGNow, 20/06/2000)

Esse fragmento discursivo evidenciava alguma preocupação da ANATEL com as metas de universalização da telefonia fixa no Brasil, metas essas que seriam a condição *sine qua non* para a entrada no mercado de telefonia móvel pelas operadoras do serviço fixo de telefonia, além de uma antecipação desse órgão regulador aos movimentos estratégicos das operadoras de telefonia fixa com o fim de se ganhar novos mercados. Com efeito, as metas de universalização da telefonia móvel atendem, antes, a um pressuposto de o serviço de telefonia ser imprescindível a todas as comunidades, independente do ônus que isso possa acarretar às operadoras, uma vez que, se prevalecesse apenas o critério da lucratividade, boa parte das comunidades já atendidas por esse serviço não o teriam.

A agência reguladora tornou-se importante pois impôs uma perspectiva ambiental que



permitiu aos operadores de telefonia fixa a possibilidade de investir no setor de telefonia móvel, o que ocorreu efetivamente com o lançamento das "diretrizes de implementação do Serviço Móvel Pessoal – SMP , como sucedâneo do Serviço Móvel Celular – SMC" (ANATEL, 2002, pág.1). Ao definir as regras e linhas básicas para o serviço de telefonia móvel no Brasil, a ANATEL modificou o cenário e as possibilidades de entrada de novos atores nesse mercado baseado principalmente em dois aspectos.

O primeiro aspecto refere-se à liberdade de escolha do prestador para chamadas de longa distância, a definição do prefixo de discagem, o que não ocorria nos serviços anteriores de telefonia celular, dito Serviço Móvel Celular. Com isso, aumentaria a concorrência de preços pelo serviço de chamadas de longa distância, antes monopolizado pelas prestadoras de serviço móvel de telefonia. O segundo aspecto dava às prestadoras de serviço de telefonia fixa o direito de participar do processo de escolha, via leilão, dos novos prestadores do serviço de telefonia móvel denominado SMP, constando na íntegra:

"A autorização para prestação de SMP a empresa que, diretamente ou por sua controladora, controlada ou coligada, seja concessionária de STFG—, somente produzirá efeitos após o cumprimento das obrigações de universalização e expansão nos prazos previstos no art. 10, §2o do PGO." (ANATEL, 2000).

As prestadoras de serviço de telefonia fixa poderiam assim, pleitear a participação nos leilões de concessão que se daria para as denominadas bandas C, D e E, desde que as metas de qualidade definidas no Plano Geral de Outorgas da ANATEL fossem cumpridas. Para tanto, seria necessário que os índices de qualidade de atendimento e as metas de universalização previstas para o final de 2003, aprovadas pelo Decreto Nº 2.592, de 15 de maio de 1998, no caso da telefonia fixa, fossem antecipadas e atingidas efetivamente

A forma como a ANATEL exerceu o papel regulador, com um grau de independência "incomum" quanto às concessões de serviços, como se observa no fragmento (007), coincide com a interpretação percebida no discurso dos entrevistados, porém a conotação desse papel fica

extremamente diluída, o que é demonstrado pela diferença de níveis de percepção do impacto do problema causado pela agência reguladora à entrada efetiva em operação da Oi no mercado, também percebida no discurso dos mesmos entrevistados. Durante a descrição das fases da construção da organização, se buscará interpretar que papéis a ANATEL desempenhou nesse processo e como esses papéis foram enxergados pelos elementos constituintes daquela.

## **.2 A Aquisição da Autorização**

A construção do estudo de viabilidade para a entrada da Telemar no setor de telefonia móvel, representa o esforço inicial de transformação em realidade de uma estratégia da organização. Os grandes temas identificados nessa fase são o Plano Geral de Metas de Universalização – PGMU e o leilão das licenças de telefonia móvel.

A antecipação das metas de universalização do acesso a telefonia fixa previstos no PGMU-Plano Geral de Metas de Universalização para 2003, e que deveriam ocorrer até o final de 2001, foi a condição pré-estabelecida para as empresas de telefonia fixa poderem operar no setor de telefonia móvel. Para entender melhor a dificuldade operacional da empreitada, o ano de 1998 já era emblemático ao se tornar palco de contestação de metas estabelecidas pela ANATEL para as empresas, principalmente a Telemar, como se vê no fragmento discursivo a seguir:

"Com relação ao que está no contrato de concessão, as empresas não poderão afastar um terminal para baixo. Para cima, elas podem se afastar das metas o quanto quiserem" (Renato Guerreiro, presidente da ANATEL, em 08/1998).

A afirmação acima decorreu de uma contestação posta por um representante do grupo controlador da Telemar, alegando que eles estariam obrigados a instalar entre julho de

1998 e dezembro de 1999, 1,7 milhões de linhas, enquanto a ANATEL dizia que esse número era, na verdade, de 2.277.935 de linhas telefônicas fixas nos 16 estados que integram a *holding*. Apesar do embate, ficou claro o poder de regulação da agência, pelas palavras do presidente da Telemar, em depoimento prestado uma semana depois, quando a Telemar modifica o tom de seu discurso totalmente, conforme o fragmento discursivo que se segue:

"Com a ANATEL, é paz e amor. Manda quem pode e obedece quem tem juízo" (Carlos Jereissati, presidente da Telemar, 11/08/1998).

A contradição implícita nesse fragmento discursivo reflete uma intenção conciliatória da Telemar ante a condição reguladora da ANATEL. Percebe-se pela contestação da Telemar, que provocou a discussão [http://www2.uol.com.br/JC/\\_1998/1108/ec1108f.htm](http://www2.uol.com.br/JC/_1998/1108/ec1108f.htm), ao questionar o número de linhas a ser instaladas, definido pelo PGMU, 2,286 milhões em dezoito meses, que esse número demandaria um grande esforço para a organização pois, dificilmente se contestaria números de expansão, a não ser que fossem difíceis de se alcançar ou não fossem economicamente atraentes para a mesma.

Apesar disso, para poder entrar no mercado de telefonia móvel, a Telemar se dispôs a aceitar que as metas previstas para 2003 fôssem antecipadas para 2001. Esse esforço de antecipação de metas seria monitorado intensamente pela ANATEL, como atesta o depoimento (008), que evidencia a preocupação com a possibilidade das empresas de telefonia fixa virem a buscar novas áreas de atuação, como é o caso da telefonia móvel, em detrimento da perda do foco das metas de universalização acordadas previamente. De toda a maneira, atender a esse objetivo demandava um grande esforço da Telemar, como se vê no fragmento a seguir:

"O grande problema é que, ao mesmo tempo em que temos de melhorar a qualidade da operação, temos que expandir a planta a uma grande velocidade, o que normalmente desestabiliza a rede como um todo. Esta coordenação é um pouco complicada." (Manoel Horácio

Silva, ex-presidente da Telemar em 2000).

Note-se que, em agosto de 1998, logo após a privatização, a Telemar já questionava números de expansão a ela impostos, que elevariam o número de acessos de telefonia fixa, passando de aproximadamente 8 milhões para 10,286 milhões, conforme dados da ANATEL, no período de 18 meses, até dezembro de 1999. Atente-se para o fato de que, em janeiro de 2000, a ANATEL declara que a Telemar tinha alcançado 10.928.205 linhas fixas instaladas, número superior à meta estabelecida para dezembro de 1999 em 6%. Ao final de 2000, a meta tinha sido superada em 12,6%. Ao se analisar os indicadores do PGMU no ano de 2001, para a região onde atua a Telemar, esses apontam que, no período de um ano, foram realizadas 6.047.073 novas instalações de linhas fixas, número 2,65 vezes maior que o previsto, e que se questionava, em 98, para se realizar em um ano e meio e que foi realizado em um ano, resultando em um crescimento 25% superior à meta do PGMU.

Deve-se levar em conta o dilema aqui imposto à organização quando, simultaneamente, ela se vê obrigada a sair de uma posição de resistência às metas de universalização que considerava difíceis de serem alcançadas, para uma condição de antecipação das mesmas, o que implicou em um esforço econômico aliado à necessidade de investir para se preparar para entrar no mercado de telefonia móvel. Ocorre aqui um *trade-off* extremamente complexo de se gerenciar frente ao volume de recursos que se tem de definir e à imprescindibilidade de ambas as decisões: antecipar metas de universalização e investir em infra-estrutura de telefonia móvel, já que a segunda, uma escolha estratégica, não se viabiliza sem a primeira. Para entender a formulação estratégica da entrada no setor de telefonia móvel pela Telemar e seus dilemas, considerou-se a importância de se entender o nível de complexidade e incerteza do dilema, conforme propôs Pettigrew (1977). Nesse caso, a complexidade maior residiu no preceito de antecipação das metas de universalização de serviços previstas no PGMU – Plano Geral de Metas de Universalização, apresentado como pré-condição para que as prestadoras do serviço

de telefonia fixa pudessem operar no setor de telefonia móvel.

A complexidade dessa estratégia de antecipação de metas, especificamente para a Telemar, pode ser antevista já em julho de 2000, quando a ANATEL divulgou o balanço das operações de telefonia fixa no Brasil <http://idgnow.terra.com.br/idgnow/telecom/2000/07/0068>. Segundo a agência, as operadoras de telefonia fixa deveriam ter cumprido 33 metas de qualidade, previstas no PMQ – Plano de Metas de Qualidade e 11 de universalização de serviços, previstas no PGMU – Plano Geral de Metas de Universalização. No entanto, o resultado analisado revelou que 18,8% das metas não foram atingidas, e 37,7% não foram informadas adequadamente, resultando assim em apenas 43,5% de metas atingidas.

Tal fato teve como consequência a abertura de 1174 PADO's-Procedimento Administrativo por Descumprimento de Obrigações contra todas as prestadoras, incluindo a Telemar, como se observa no fragmento discursivo a seguir:

"...o ranking de processos abertos pela Anatel. Do total de 1.174 PADO, a Telemar-RJ, com 65." (Dados do IDG, disponíveis em [www.idgnow.terra.com.br](http://www.idgnow.terra.com.br), acesso em 13/06/2002)

Para se fazer frente ao PGMU, surgiram dentro do processo novos dilemas, de ordem tecnológica para a construção de estratégias para a telefonia móvel, conforme destaca o fragmento que se segue:

"surgiu um outro projeto para bater as metas de universalização que era lançar um serviço chamado WLL <http://www.amperesautomation.hpg.ig.com.br/wll.html> utilizando tecnologia GSM...então eu fui para esse projeto e a gente foi criar um produto chamado Telemar sem fio que era basicamente pra chegar em regiões onde já estava começando a construir a rede GSM da Oi e que lá tinha problema de atendimento da metas da ANATEL, tinha uma fila muito grande de usuários querendo telefone e a Telemar não estava conseguindo disponibilizar o produto. Então a gente começou a lançar esse produto, a gente conseguiu lançar em três meses, primeiro se pensou a lançar em todo o Brasil depois foi um produto restrito ao Rio de Janeiro, que era

o principal problema da meta." (relato do entrevistado 11)

Observe-se que, apesar das orientações da ANATEL, conforme fragmento (008), a Telemar efetivamente operacionalizou estratégias para a entrada no setor de telefonia móvel, ao mesmo tempo em que investia na antecipação de metas de universalização, buscando, inclusive, novos parceiros, como comprova o fragmento a seguir:

"A Telemar poderá, com o WLL-[www.telsan.com.br](http://www.telsan.com.br), oferecer telefones em mais de 100 novos municípios de difícil acesso no Estado do Ceará, com cobertura de 60% do estado. A tecnologia Lucent permitirá à Telemar oferecer serviços de voz, fax, Internet e identificador de chamadas. O contrato assinado entre Lucent e Telemar prevê o fornecimento de tecnologia e equipamentos para a implantação de 1400 telefones públicos e 7000 telefones residências na região de Fortaleza, Russas, Quixadá, Juazeiro do Norte, Iguatú, Crateus e Sobral. (Dados internos da Lucent Technologies, disponíveis em [www.lucent.com.br](http://www.lucent.com.br), acessados em 10/03/2003)

A escolha da tecnologia WLL para se auxiliar no atingimento de metas de universalização encerraria também um dos dilemas postos de lado pela Telemar no processo de construção da Oi que seria a busca de tecnologias alternativas para viabilizar a antecipação de metas. Observa-se que essa escolha, contudo, se tornaria um novo dilema como descreve o fragmento discursivo a seguir:

"O projeto WLL foi um projeto muito de tapa-buraco. Acredito que hoje ele tenha alguns clientes sendo atendidos mas de forma alguma ele vai ser expandido. Posso deixar de ocupar um mercado atendido pela telefonia móvel e aí a própria Telemar **canibaliza** a Oi então você não pode expandir esse produto senão você tem um produto tipo Vésper canibalizando a Oi." (relato do entrevistado 11).

Percebe-se nesse fragmento de discurso que a utilização da tecnologia WLL, se de um lado tem o atrativo de ser mais fácil de se viabilizar pois prescinde de serviços de infra-estrutura comuns à telefonia fixa, como a construção de dutos para colocação de fios, que utiliza de tecnologia de rádio, similar à da telefonia móvel. Por outro lado,

implica em um certo grau de mobilidade para os usuários, que podem utilizar de seus aparelhos em um determinado raio de alcance até as antenas onde são cadastrados, podendo ocorrer que usuários prefiram utilizá-la ao invés da telefonia celular, o que levaria ao que o entrevistado chama de "canibalização", expressão que designa perda de clientes de um produto para outro do mesmo fornecedor. Outra informação importante, retirada desse fragmento discursivo, diz respeito ao modo como as estratégias de antecipação de metas de universalização se entrelaçam com a construção da entrada no setor de telefonia móvel, a ponto de uma decisão em uma linha, afetar significativamente a outra, como ocorreu com a decisão pela tecnologia WLL, que afetaria o mercado de telefonia móvel. Assim, o projeto WLL, para viabilizar mais rapidamente a antecipação das metas de universalização do PGMU, acabou por ser posto de lado, conforme comprova o relato abaixo:

"Então a gente começou a lançar esse produto, a gente conseguiu lançar em três meses, primeiro se pensou a lançar em todo o Brasil depois foi um **produto restrito** ao Rio de Janeiro, que era o principal problema da meta."  
(Relato do entrevistado 11)

Dessa maneira, viu-se uma estratégia definida para viabilizar o esforço de antecipação de metas por meio de uma redução de tempo na implantação de infra-estrutura de telefonia fixa, no caso da tecnologia WLL, acabou sendo "restrita" ao estado do Rio de Janeiro. Todavia, os dilemas tecnológicos não se restringem apenas a questões de implementação de estruturas de cabos para a telefonia fixa. Com efeito, a Telemar, teve de viabilizar a telefonia em locais onde não havia energia elétrica e, para isso, investiu em outras alternativas tecnológicas, como comprova o fragmento a seguir:

"A tecnologia que chega ao alcance da comunidade, antes mesmo da energia elétrica, foi possível através de uma solução da Telemar dentro do **Programa de Antecipação de Metas** (PAM), que **acelerou os investimentos** da empresa previstos para serem concluídos até 2003. Ao todo, no Rio Grande do Norte, quase quatro mil pessoas

não atendidas com energia elétrica, dispõem de telefones públicos perto de casa, graças as estações de rádio equipadas com geração de energia solar." (Jornal Tribuna do Norte, 15/07/2001)

Acrescente-se, como forma de coordenação dos esforços e apoio interno para a estratégia de antecipação de metas de universalização, a criação do Programa de Antecipação de Metas, em 2001, pela Telemar para "acelerar os investimentos previstos até 2003". Os dilemas de ordem tecnológica surgiram não só pelo esforço de operacionalização das metas de universalização em prazos menores, como também devido a fatores externos não previstos. Para fazer frente à racionalização e elevação de custos operacionais, decorrentes da crise de energia elétrica de 2001, pode-se citar inclusive um estudo de viabilidade da montagem de uma usina termoelétrica, investimento aproximado de R\$60 milhões para poder viabilizar o Plano de Antecipação de Metas.

Pode-se observar que, enquanto a companhia Oi se estruturava, o tema antecipação das metas de universalização se mantinha presente, mas percebido de uma forma extremamente diluída, pelos membros da Oi, até mesmo por causa de inexistência de intervenção direta dos mesmos em sua operacionalização. Acrescente-se que, no mesmo período em que se esforçava para alcançar as metas de Universalização a serem antecipadas até o final de 2001, a Telemar realizava um vigoroso processo de enxugamento de quadros, diminuindo a sua mão-de-obra de 21.090 funcionários ao final de 2000, para 14.926 ao final de 2001 (TELE NORTE LESTE PARTICIPAÇÕES, 2002). Se for retomado o fragmento discursivo (0012), deve-se considerar que realmente se torna "complicado" melhorar a qualidade da operação de telefonia fixa, ao mesmo tempo que se cresce em velocidade exponencial. Ainda no fragmento (0012), ao afirmar que o crescimento acelerado implica em "desestabilização" da rede, o entrevistado chama a atenção para um possível crescimento de reclamações de usuários.

O dilema contextual instalado está, principalmente, na relação com o órgão regulador, a ANATEL. Os esforços para a antecipação de metas do PGMU implicam em um esforço político, social e econômico significativo para a Telemar. Quando ela reduziu seu pessoal operacional em quase 50% no período em que a demanda por qualidade de serviços e sua auditoria pela ANATEL estavam bastante presentes, havia um risco implícito e que se poderia se tornar real



na medida em que a palavra final da concessão da licença de operação, caso viesse a ganhar o leilão, caberia à ANATEL. Para que lado a disputa penderia, fica claro nos relatos (0010), em que a ANATEL reafirma seu papel, e no fragmento (0011), onde a Telemar encerra a discussão que ela mesmo havia iniciado com uma metáfora de subserviência. Esta relação continuaria a se manter no mesmo tom ao longo da evolução da construção da Oi, como atesta o relato (008), em que a ANATEL continua a deixar claro seu papel fiscalizador e sua autonomia decisória quanto às possibilidades de operação em telefonia móvel, bem como o comunicado da assessoria da imprensa da Telemar:

"A assessoria de imprensa da Telemar informou que a operadora "acata qualquer decisão do órgão regulador".  
(Publicado em 16/10/2002, [www.valoronline.com.br](http://www.valoronline.com.br),  
acesso em 15/09/2003)

O papel da ANATEL e das metas de universalização do PGMU não se encerra aqui. Ele abre espaço para um tema emergencial, com data estabelecida a priori, que vem a ser o leilão das licenças de operação. À frente, será retomada a discussão dessas metas em um contexto diferente, com a construção da organização Oi em andamento, com outra perspectiva de abordagem. Observa-se, nessa fase, duas construções de estratégias simultâneas e interdependentes, sendo a primeira, o atingimento das pré-condições definidas pela ANATEL para que as empresas de telefonia fixa pudessem operar no setor de telefonia móvel. Ao mesmo tempo, realizou-se o estudo da viabilidade dessa entrada neste mercado para a Telemar. É necessário observar que, apesar da interdependência entre essas construções, o elemento de ligação entre ambos se apresenta na perspectiva dos acionistas da Telemar, que são a principal unidade decisória em ambas.

As alternativas que se colocaram frente a esse dilema, que seriam as escolhas relativas às duas construções de estratégias, criaram novos dilemas para a organização pois, caso ela

optasse por entrar no mercado de telefonia móvel, só o poderia fazer se, além de se manter no mercado de telefonia fixa, elevasse os patamares de qualidade e de cobertura nesse mercado ou seja, para entrar no mercado emergente, a condição precípua era que ela investisse no mercado já maduro e que esse investimento se realizasse num nível muito superior ao que a organização já opunha resistência

No esforço de alcance e antecipação de metas, escolhas foram feitas sempre no sentido de se buscar as "alternativas de valor" (Pettigrew, 1977), mas que nem sempre foram as melhores.

Assim, para se alcançar os níveis de expansão estabelecidos para o número de acessos fixos instalados, de acordo com os fragmentos discursivos (0014) e (0015), houve uma escolha inicial que parecia ser promissora para a organização; a adoção da tecnologia WLL, lançada em dezembro de 1999 na cidade de Parati no Rio de Janeiro com a promessa de investir 50 milhões na mesma, no lançamento, valor esse que se elevou para 4 bilhões (a promessa), em dezembro de 2000 [www.telemar.com.br](http://www.telemar.com.br). Apesar da escolha estratégica de adoção da tecnologia WLL, pudesse ser crucial para o atingimento das metas de universalização, a percepção de que essa tecnologia pudesse prejudicar o mercado potencial de telefonia móvel, como se observa no fragmento de discurso (0016), que afirma que essa tecnologia faz a Telemar perder clientes potenciais para a telefonia móvel, que é mais lucrativa, aliada a uma crítica generalizada à mesma fizeram com que a Telemar a colocasse de lado [http://www.3g.com.br/noticia/nacional/marco\\_2001/brasil\\_telecom.html](http://www.3g.com.br/noticia/nacional/marco_2001/brasil_telecom.html).

Os esforços na busca de apoio para esse projeto se fizeram perceber tanto no aspecto interno, no sentido de se orientar as ações para esse sentido, como no externo, em que o esforço político e financeiro está permanentemente presente. Nesse sentido, a organização questionaria os números impostos pela ANATEL e usaria de todos os argumentos possíveis para sensibilizar a opinião pública e os órgãos envolvidos [www.comparatel.com.br](http://www.comparatel.com.br). Essa busca se revelaria

infrutífera e reacenderia o confronto já ocorrido em 1998 e que terminou com a Telemar novamente cedendo no confronto com a ANTEL. Conforme se pode verificar no relato (010), a ANATEL, no mesmo mês, divulgaria números totalmente desfavoráveis à Telemar, mostrando que a dificuldade de alcançar as metas já existia antes do próprio racionamento e que, se comparada às outras empresas de telefonia fixa, esta tinha o pior resultado das metas de qualidade das operadoras, com 9 metas não cumpridas dentro do total de 35 estabelecidas pela ANATEL [www.comparatel.com.br](http://www.comparatel.com.br).

O próprio Programa de Antecipação de Metas que a Telemar desenvolveu caracteriza os esforços gerados internamente na busca de alternativas para que a empresa atingisse seu objetivo de entrada no setor de telefonia móvel, pois:

"o objetivo da companhia é preparar-se para a abertura do mercado de telecomunicações no país a partir do ano que vem." (nota publicada pela Telemar no Jornal Folha de São Paulo em 31/05/2001)

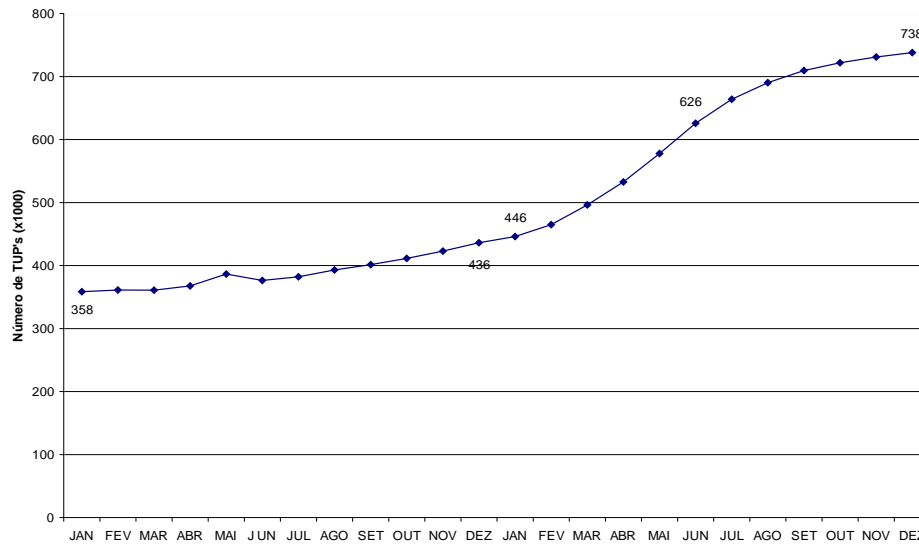
As prioridades em termos de esforços no período que antecedeu o lançamento da Oi foram definidas pelos acionistas como confirma o relato abaixo:

"A empresa afirma que vai se concentrar nas prioridades fixadas pelo seu Conselho de Administração: o programa de antecipação de metas de universalização, ... e a implementação do sistema celular na área 1, onde já oferece a telefonia fixa".(nota publicada pela Telemar no Jornal Folha de São Paulo em 31/05/2001)

"o objetivo da Telemar, neste momento, é preparar-se para o ambiente de livre competição a partir de 2002. A empresa está investindo cerca de R\$ 8,4 bilhões este ano, **utilizando todos** (grifo do autor) os seus recursos humanos e materiais para implementar com competência e eficiência os projetos já iniciados" (Nota publicada no site [www.loginet.com.br](http://www.loginet.com.br) em 01/06/2001, acessado em 01/11/2003)

Para se ter uma idéia do esforço realizado pela Telemar para antecipar as metas,

apresenta-se na FIG. 6, a seguir, a evolução física em termos de quantidades de telefones públicos, que foram instalados no período entre janeiro de 2000 e dezembro de 2001.

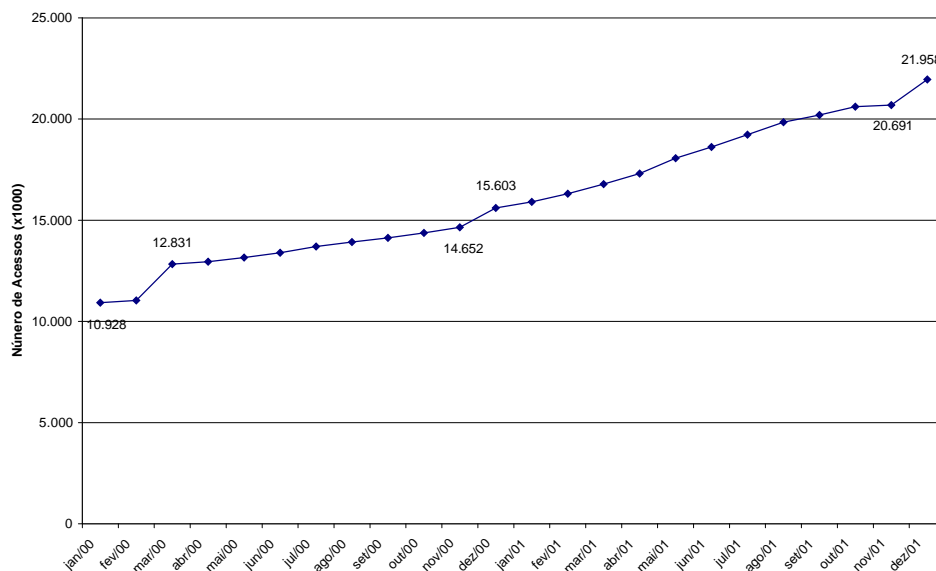


**Figura <SEQ> - Quantidade de Telefones Públicos Instalados pela Telemar de Jan/2000 a Dez/2001 (Fonte: Dados da ANATEL)**

Observa-se na FIG.6 que, no período de janeiro a dezembro de 2000, a Telemar instalou um total de 77.682 TUP's aumentando em 22% a base instalada de telefones públicos. Para

alcançar a meta estabelecida para 2003 de forma antecipada, ou seja, realizar em um ano a meta prevista para três anos, a Telemar teve de sair de um número inicial, em dezembro de 2000 de 436.161 telefones públicos e alcançar 737.957 instalações, o que representou um salto de 69,2% no período e um esforço três vezes maior ao realizado no ano anterior'.

Além de Terminais de Utilização Pública, o PGMU previa também o alcance de um número de acessos fixos a serem instalados pela Telemar e que foram alcançados de acordo com a FIG. 7 a seguir.



**Figura <SEQ> - Quantidade de Linhas Fixas instaladas pela Telemar entre jan/2000**

### **e Dez/2001. (Fonte: dados da ANATEL)**

Observa-se na FIG. 7 que houve um salto na quantidade de linhas fixas instaladas, passando de 4.675.162 nos doze meses do ano de 2000 para 6.047.073 durante o ano de 2001, representando um esforço 29% maior no segundo ano. Esse aumento permitiu à Telemar sair de um total de 10.928.205 linhas de acesso fixo instaladas em janeiro de 2000, para um total de 21.957.944 ao final de dezembro de 2002.

Até a ocorrência do leilão, considerado como uma fase de transição, uma passagem, persistiu o tema simbolizado no PAM – Plano de Antecipação de Metas. Como se verá mais à frente, o tema Antecipação de Metas iria concorrer com a construção da entrada na telefonia móvel afetando-a inclusive, até o início de operação da nova empresa. Junto a ele, tem-se agora como grande tema, o próprio leilão, para o qual outros esforços se concentraram. Analisando-se o leilão, pela perspectiva de Pettigrew (1977), pode-se afirmar que o mesmo representa a operacionalização dos esforços resultantes do dilema inicial entre a construção de uma nova organização e a aquisição de uma operação pré-existente. Nesta fase foi identificado e analisado o novo grupo de atores que surgiram, seus papéis e percepções.

### **.3 A Transição da "Prancheta" para o Mundo Real**

Para dar início à estratégia de entrada no setor de telefonia móvel, foi necessário que se fizesse um estudo avaliando as condições e necessidades para essa empreitada. Um dos entrevistados deixou clara a importância do sigilo na preparação do estudo de viabilidade dessa estratégia, conforme se vê no fragmento discursivo a seguir:

" O mercado de telefonia celular do Brasil tem enormes atrativos, sem sombra de dúvida. Não foi a toa que a

Telemar nos mandou para São Paulo, ficamos meio que em um *bunker* onde ficamos um ano preparando o material, o *business plan* e tudo o mais, no mais completo sigilo." (relato do entrevistado 11).

Um novo dilema se antepôs a essa decisão de preparar o "*business plan*" e que seria a escolha dos "indivíduos e grupos na organização que buscaram alternativas de valor como escolhas para a organização" (PETTIGREW, 1977). Para resolvê-lo, a organização reuniu um grupo de sete pessoas que trabalharam, durante o segundo semestre de 2000, preparando as linhas gerais do plano de negócios para a participação do leilão da banda D, previsto para fevereiro de 2001.

Surgiu então um primeiro dilema que é definir a equipe de trabalho que faria o estudo de viabilidade do negócio:

"o primeiro (desafio) é montar toda uma equipe focada tanto que a gente saiu do ambiente de trabalho do dia a dia pra ficar num lugar a parte para poder focar todos esses esforços nesse trabalho nesse estudo. Então um ponto crítico foi realmente **ter foco**. Montar uma equipe com diversos perfis com conhecimento financeiro, com conhecimento do negocio, com conhecimento de rede..." (Relato do entrevistado 09)

Aqui cabe uma observação: a retirada do grupo para fora da estrutura física da empresa é justificada pela necessidade de foco, mas o fato de o grupo ter sido deslocado do Rio de Janeiro para São Paulo, sugere que buscava-se sigilo também na construção das estratégias.

Na estrutura da unidade decisória que lida com o dilema tem-se que, quanto maiores forem os níveis de diferenciação vertical e/ou horizontal dentro da mesma, maior será a possibilidade de se observar disparidades nas decisões tomadas, ao contrário do que ocorre quando essa decisão se dá em estruturas decisórias compostas por pessoas oriundas de um mesmo nível vertical ou de uma unidade horizontal. No caso do grupo

formado para se formular a estratégia de entrada no mercado de telefonia móvel pela Telemar, observou-se uma equipe com pessoas oriundas do mesmo nível horizontal, porém com funções diferenciadas, de maneira que o nível de disparidades nas soluções apontadas não sobressaísse durante o período em que o grupo esteve reunido, ao mesmo tempo em que se ampliava o leque de alternativas e variáveis observadas, como se observa no fragmento abaixo:

"foram reunidas pessoas da área de tecnologia, do setor jurídico, da área financeira, da área de planejamento financeiro, da área de serviços, da área de redes, e da área de engenharia." (relato do entrevistado 12).

Observe-se que, mesmo levando-se em conta as diversas áreas a se reunirem, havia o objetivo também de:

"montar uma equipe enxuta e com foco para conseguir fazer essa avaliação não ficar viajando na maionese ou seja o tempo era curto e tinha que ter pressão e fazer trabalho de qualidade era uma decisão de peso, o investimento era pesado. Então montar essa equipe e colocar ela fora da estrutura do dia a dia, que dentro da estrutura do dia a dia você acabaria não focado trabalhando em outras coisas então não valia a pena." (Relato do entrevistado 09)

A justificativa de que se poderia trabalhar em "coisas que não valiam a pena" dá a dimensão atribuída à importância estratégica do negócio de telefonia móvel e sua prevalência sobre as atividades da telefonia fixa.

Vê-se que a Telemar quis construir uma estratégia para entrada em um mercado de grande atratividade que chamaria a atenção de outros concorrentes potenciais, o que justificou a condição imposta de sigilo ao grupo que fazia esse estudo. Outro dilema que surgiu foi relativo à posição dos acionistas com respeito à estratégia de entrada no setor de telefonia móvel. Os objetivos do grupo de acionistas com direito a voto nas



reuniões de conselho, são bastante divergentes sobre as razões de entrada na telefonia móvel. As discrepâncias nas opiniões dos sócios e as dificuldades de se definir as estratégias de entrada no setor de telefonia móvel foram discutidas exaustivamente, como comprova o fragmento de discurso abaixo:

"mais de mil reuniões com os acionistas, para discutir o estágio do estudo e as decisões tomadas" (relato do entrevistado 11)

A quantidade de reuniões com os acionistas para definir as estratégias de entrada na telefonia móvel, bem como sua operacionalização, ainda durante os estudos de viabilidade antecipavam tanto o nível de influência dos mesmos nesse estágio, como também, segundo relato de um dos entrevistados, a diferença de perfil dos acionistas, o que demandava enormes esforços de conciliação para a tomada de decisão. O mesmo entrevistado compara os acionistas afirmando:

"Há pessoas que querem montar uma boa empresa e outras que querem apenas fazer um bom negócio. Assim podemos falar do acionista X que é uma empresa que tem uma visão de longo prazo enquanto o acionista Y, até mesmo pelas suas características tem uma perspectiva mais imediatista. E não é que algum deles esteja errado não! Ambos estão certos dentro de suas perspectivas ". (Relato do entrevistado 11).

Essa metáfora comparativa dos perfis dos sócios, como pessoas que querem "montar uma boa empresa" e outras que querem "apenas fazer um bom negócio", demonstra claramente as diferenças de objetivos entre os acionistas e como essas diferenças afetariam o tom das discussões realizadas para se definir decisões estratégicas para a entrada na telefonia móvel pela Telemar. Ao mesmo tempo em que a Telemar se preparava para participar do processo de venda das licenças de operação para telefonia móvel, algumas variações ocorriam no entorno, criando assim, novos dilemas para a organização, como se verá a seguir.

Apesar de ter definido um modelo diferente para a licitação das novas licenças que seriam das bandas C, D e E, a ANATEL resolveu leiloá-las em etapas, iniciando pela banda C, com regras específicas para cada leilão. No caso da banda C, houve algumas inferências e expectativas como no fragmento discursivo abaixo:

"O nivelamento maior virá com mais competição. Com a entrada das futuras operadoras na Banda C, D e E, e outras operadoras fixas e de longa distância, os produtos, as promoções, os serviços disponíveis serão mais variados e mais sofisticados." (Michael Roubicek, Diretor de Serviços da BCP, outubro/2000).

O que se observa é que o governo esperava que em cada região houvesse até 5 concorrentes em operação, cada um operando em uma banda, A, B, C, D e E, respectivamente. Nesse sentido, a ANATEL programou a sequência de leilões, iniciando com o leilão da banda C e concluindo o processo com o leilão da banda E, após o da banda D.

Havia uma intenção inicial de se realizar o leilão da banda C em 2000, para aproveitar a onda de privatizações e captar o máximo de benefício econômico no mesmo, conforme o fragmento abaixo:

"O presidente da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), Renato Guerreiro, confirmou ontem, ao sair de audiência com o ministro das Comunicações, Pimenta da Veiga, que o leilão da Banda C da Telefonia Celular será mesmo em dezembro deste ano." (Jornal do Commercio, 15/08/2000).

Nesse leilão, especulava-se pela possibilidade da presença da Telemar, como comprova o fragmento discursivo a seguir:

"A Telemar, de quem os fornecedores esperam uma definição desde a semana retrasada, tem dinheiro para ir ao leilão sozinha."(Jornal Valor Econômico, 08/01/2001)

Note-se que, além de se acreditar como certa a presença da Telemar, atribuía-se a ela condições financeiras suficientes para participar do mesmo sozinho, sem alianças ou parcerias. No dia 02 de fevereiro, ocorreu uma reviravolta: nenhum dos grupos cotados, incluindo a Telemar, se apresentou para o leilão da banda C. Observe-se também que a expectativa do mercado, conforme fragmento (0031), permite inferir que o mesmo não tinha a dimensão adequada da capacidade financeira da Telemar, bastante comprometida pelos esforços de antecipação de metas de universalização. De acordo com Machado e Bonilha (2001),

"as licitações foram um fracasso. O leilão da banda C foi considerado deserto, pois não houve candidatos em duas rodadas de leilão...Um dos principais fatores... foi o alto endividamento das empresas estrangeiras que gastaram U\$500 bilhões em licenças de telefonia celular ... na Europa. (Machado e Bonilha, 2001)

Como uma das razões para o fracasso do leilão da banda C, pode-se apontar também o parágrafo 4 do art.21 do anexo à resolução 235 de 21 de setembro de 2000, que dispõe das Diretrizes de Implementação do Serviço Móvel Pessoal e que diz:

"As empresas licitantes que disputarem a autorização na Subfaixa "C" se obrigam a iniciar a prestação do serviço até 30 de junho de 2001 ou seis meses após a assinatura do Termo de Autorização, valendo o que ocorrer por último." (ANATEL, 21/09/2000)

Um prazo de 05 meses desde a licitação que viria a ocorrer em janeiro, para colocar a operação em funcionamento, demandaria altos investimentos em infra-estrutura antes mesmo de se saber que a operação poderia acontecer. Outro fator apontado pelo mercado foi o alto valor mínimo exigido para a licitação, conforme se vê na TAB. 9:

#### **Tabela 9**

#### **Preços Mínimos de Licitação das Bandas C, D e E de Telefonia Móvel**

<b>REGIÃO</b>	<b>SUBFAIXA " C "</b>	<b>SUBFAIXA " D "</b>	<b>SUBFAIXA " E "</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>R\$ milhões</b>	<b>R\$ milhões</b>	<b>R\$ milhões</b>	<b>R\$ milhões</b>
Região I	1.010	940	940	2.890
Região II	580	540	540	1.660
Região III	760	710	710	2.180
<b>TOTAL</b>	<b>2.350</b>	<b>2.190</b>	<b>2.190</b>	<b>6.730</b>

**Fonte: ANATEL**

A ausência da Telemar no leilão da banda C, entretanto, em nada alterou seus planos iniciais, como se observa pela análise do seguinte relato:

"Quando o governo resolveu licitar as bandas C, D e E, ele resolveu dividir diferente, ele dividiu similarmente ao que era a telefonia fixa, região 1, 2 e 3. Região 1 é exatamente do tamanho da Telemar, são os dezesseis estados que a Telemar atende. E esta região 1 compreende 5 áreas moveis da SMC, que são as áreas 3, 4 8 9 e 10... Então, quer dizer, foi realmente uma coincidência total. Que é uma chance de uma tacada só, comprar uma licença que era igualzinho à região de prestação do própria Telemar então na hora deu o estalo e ai começamos a fazer o estudo de viabilidade" (relato do entrevistado 08)

Para uma empresa com o volume de esforços concentrados com o objetivo específico de definir uma estratégia de entrada no setor de telefonia móvel, aqui se incluindo os destinados ao PAM – Programa de Antecipação de Metas, a coincidência de região significava uma redução de custos em função de se possuir alguma infra-estrutura instalada e passível de se aproveitar para a nova tecnologia.

Cabe ressaltar que a entrada na telefonia móvel faz parte de uma perspectiva estratégica bastante ampla como confirma o fragmento discursivo abaixo, retirado da fala do presidente da Telemar à época, Manoel Horácio da Silva que foi taxativo ao afirmar, em entrevista realizada em junho de 2000, sobre o objetivo da Telemar:

"... ser um operador global no futuro, não só operar no Brasil todo, mas também ter saída para o exterior."(Manoel Horácio,

ex-presidente da  
Telemar) <http://www.economia.uai.com.br/entrevista.htm>

Apesar da intenção de operação em todo o Brasil, a dificuldade de operacionalizar essa intenção tornou-se um dilema para a Telemar, que acabou por ser posto de lado, devido à impossibilidade de se manter a pretensão de se disputar os leilões nas três regiões definidas pela ANATEL para as bandas C, D e E. Isso pôde ser confirmado, também, quando do fracasso do leilão da Banda E em maio de 2001. Nesse momento, mesmo com o mercado sinalizando que haveria uma possível tentativa pela Telemar de entrar no leilão, para poder atuar no SMP na região Centro Sul e no estado de São Paulo, ela não fez nenhuma oferta. Segundo o seu presidente, a Telemar não apresentou nenhum lance, em razão da

"conjuntura econômica, crise na Argentina e nos EUA, além do racionamento de energia, que eleva os custos de captação de recursos. Com maior custo para captar, o investimento ficou inviável no momento"(Manoel Horácio, ex-presidente da Telemar) <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/smp-bandae.shtml>

Outro dado de análise a ser considerado nesse conjunto de decisões é o que Pettigrew (1977) denomina de esforços dos indivíduos e subgrupos na busca de apoio para as alternativas através de suas discussões e avaliação. Para levar a termo a tentativa de conseguir uma participação nacional, não só a crise econômica dificultou, mas também o fato de não terem conseguido reunir parceiros financeiros para auxiliar a Telemar na tentativa de se adquirir as licenças para a região Centro-Sul já que, ainda na fala do presidente da Telemar:

"Nós tentamos achar um parceiro internacional para competirmos na região Centro-Sul, mas há uma escassez de interessados" (Manoel Horácio, ex-presidente da Telemar) <http://jbonline.terra.com.br/jb/papel/economia/2001/01/15/joreco20010115003.htm>.

A justificativa para essa "escassez de interessados" está também na crise financeira, como comprova o fragmento (0032).

Apesar do fracasso do leilão da banda C, a definição de três áreas geográficas de abrangência para a cobertura do SMP, referentes às bandas C, D e E, sendo uma delas coincidente com a área de atuação da Telemar no Brasil continua a estimular sua participação nos leilões, agora focados na licitação da banda D. Contrariando uma manifestação inicial do grupo Telemar de participar do leilão de todas as três áreas para a banda D, houve uma decisão de se focar na área de atuação de telefonia fixa da mesma pois:

"como o nível de investimento era muito alto para participar do Brasil inteiro, os acionistas decidiram que iríamos participar apenas quer dizer, participar de todos mas aquele valor que é essa região em que a própria Telemar já tinha explorado o serviço de telefonia fixa com qual objetivo? De ganhar a facilidade da infra-estrutura. A Telemar já possuindo infra-estrutura da rede fixa em toda essa região, para se implantar o serviço móvel, facilitaria em função de existir infra-estrutura já implantada, torres, a gente ganharia na economia de custo" (relato do entrevistado 01)

Como se pode observar no relato anterior, a questão do custo foi primordial para a Telemar, face aos esforços simultâneos que deveria fazer durante esse período pré e pós-leilão. Assim, a coincidência da área 3 de leilão da banda D e a região onde a Telemar operava resultaria em uma significativa redução dos custos operacionais de implantação da rede de suporte ao serviço de telefonia móvel. Uma frase é emblemática da obviedade: "os acionistas decidiram que iríamos participar...". Essa decisão de só participar da concorrência para a área 3, onde a Telemar já operava na telefonia fixa foi efetivada na prática quando do leilão da mesma para a banda D, como comprova o fragmento discursivo a seguir.

"...ao entregar os envelopes (do leilão), foram entregues os três envelopes, mas só tinha o valor monetário da oferta da região 1" (relato do entrevistado 04)

Observe-se que, apesar de ter se habilitado para todas as regiões em leilão, o que significava tentar obter licença de operação no Brasil inteiro, a Telemar, ao entregar os

envelopes com as ofertas, só deu lance monetário real para a região 3, onde já operava. A questão dos envelopes no leilão encerra alguns dilemas da organização Telemar, como, por exemplo, um forte temor de espionagem entre os concorrentes, a tal ponto que:

"só se liberava a informação dos valores a serem ofertados no leilão uma hora antes do mesmo (relato do entrevistado 11).

Ainda falando das variáveis de incerteza, que afetam os esforços na busca de apoio para as alternativas, houve o fato de a licença estar em aberto e sob disputa na forma de leilão, havendo, portanto, uma pressão de interesses de grupos externos, e que se expressaria na definição do preço a ser ofertado, em forma de lance fechado, o que também implicaria na complexidade da decisão, conforme o relato de um dos entrevistados:

"Definir o preço a ser pago, gerava uma enorme angústia, uma vez que, cada centavo a ser colocado a mais no lance, implicava dinheiro a menos em forma de recursos a serem utilizados para implementar os serviços e estruturas necessárias. Porém cada centavo a menos, implicava em risco de se perder o leilão e ver todo o trabalho realizado perder seu sentido."(relato do entrevistado 03).

"E o segundo desafio já no finalzinho do jogo do leilão que era primeiro o receio se você vai ganhar ou não e segundo se você vai deixar dinheiro na mesa entendeu, então, e, quanto mais dinheiro, como é um leilão de envelope fechado, você colocar no teu *bid*, né, quanto mais colocar no envelope, maior a sua chance de ganhar mas por outro lado, maior sua chance de deixar dinheiro na mesa você deve acompanhar quantos leilões que não aconteceram de envelope fechado que o primeiro pagou muito mais que o segundo, deixou muito mais dinheiro na mesa, fortunas na mesa. Quer dizer, essa tensão realmente é muito grande, pois são todos números muito altos né, a licença na época, o preço mínimo era 940 milhões e a gente acabou vencendo a licença pagando um bi e duzentos. Dezesete por cento de ágio quer dizer, não deu essa sensação né graças a Deus" (relato de gestor 09).

O que se observa nesses dois fragmentos é que a construção estratégica, e todo o estudo feito, passa por um *trade-off*. De um lado, a escolha de se garantir a vitória no leilão, buscando identificar qual o valor a ser estipulado para oferta que garantiria a vitória na disputa. De outro, o receio de se colocar um preço muito acima do preço do concorrente que provoca uma sensação de se estar jogando dinheiro fora, "deixando dinheiro na mesa". Apesar de um ágio de 162 milhões, ainda existe a sensação de alívio, de dever cumprido, "graças a Deus". Pode-se estabelecer uma correlação entre esse estresse em relação ao valor do lance, e a pressão exercida pelos acionistas, conforme atesta o fragmento (0027) descrevendo a proximidade dos mesmos durante o processo de preparação da estratégia para o leilão da licença de operação na banda D. Se levar em conta ainda o aspecto dos perfis diferenciados dos acionistas, como comprova o fragmento (0028), pode-se inferir que as tomadas de decisão em relação ao valor a ser ofertado no leilão, tiveram de um grau de dificuldade enorme, ainda mais se sabendo que o volume do investimento da Telemar foi expressivo no ano de 2001 para poder viabilizar a possibilidade de operar na telefonia móvel, conforme fragmento (0022), no qual se afirma que "todos os recursos" foram direcionados para esse fim.

O dilema de escolha da área de atuação pela Telemar, conforme fragmento (0035), onde a intenção de ser um operador global se anunciava, surge aqui de novo, quando da formação do consórcio Brasmar, onde a Telemar e o grupo Brasil Telecom – BrT, se uniram, conforme fragmento a seguir:

"Sete candidatos entregaram envelopes para a concorrência: Consórcio **Brasmar (Brasil Telecom – 50%, e TNL PCS Participações S/A**

– **50%**) (grifo do autor); Blucel S/A; Brasil Telecom S/A; Serranby Participações S/A; Starcel S/A; TNL PCS S/A e Unicel S/A."  
(Publicado em 13/2/2001, disponível em [www.itweb.com.br](http://www.itweb.com.br), acesso em 10/06/2003)

Observa-se aqui uma busca externa de apoio a uma decisão estratégica em termos de área geográfica de atuação da Telemar, por meio de associações externas, como foi o caso envolvendo a Brasil Telecom, citada no fragmento discursivo anterior, de número



(0044), e que visava ao atendimento à região de São Paulo. No entanto, os planos da Telemar viriam a ser alterados em função da desistência de participação do leilão pela Brasil Telecom, como se vê no fragmento discursivo a seguir:

"A grande surpresa foi a desistência da Brasil Telecom. A saída da empresa prejudicou os planos da Telemar de disputar a concessão em São Paulo. A operadora tinha formado um consórcio com a Brasil Telecom, que desistiu na última hora. A perspectiva de uma disputa mais acirrada explica o elevado ágio pago pela Telecom Italia pela região." (Notícia publicada em 14/02/2003, disponível em: <http://an.uol.com.br/2001/fev/14/0eco.htm>, acesso em 12/06/2003)

A decisão estratégica tomada pela Brasil Telecom, alterou a estratégia da Telemar, principalmente quanto ao aspecto de vir a atuar em todo o Brasil com a telefonia móvel.

Com o fracasso do leilão da banda C, renunciava-se para o leilão da banda D uma forte disputa, conforme o fragmento abaixo:

"Ontem, a Bolsa de Valores do Rio de Janeiro (BVRJ) confirmou que as sete propostas (Brasmar, Brasil Telecom, Telemar, Serranby, Unicel, Starcel e Blucel) para as três licenças colocadas em disputa serão abertas na próxima terça-feira, às 10h, no salão da BVRJ." (Jornal do Vale, 10/02/2001)

É interessante observar ainda que, com respeito a busca de parcerias externas, apesar de sete grupos inscritos na licitação da banda D, o que se tinha na verdade eram interesses cruzados de poucas empresas. Esse aspecto implicava também em aumento do risco jurídico do leilão:

"...diante do imbróglgio societário entre os candidatos às licenças no leilão de hoje .Diante do cruzamento societário, também, existe a expectativa de que tenha início uma guerra judicial após o leilão da banda D. A maior parte dos candidatos de hoje têm ligações societárias cruzadas. De acordo com as normas do

edital de licitação, aqueles com participação nas empresas que vencerem a disputa nesta terça-feira não podem se candidatar à banda E. É o caso da Brasil Telecom (BrT), da Telecom Italia e do Opportunity..." (Valor Econômico, 13/02/2001)

No dia 13 de fevereiro de 2001, foi realizado o leilão da banda D de telefonia móvel. Duas licenças foram compradas pela TIM (Telecom Italia Mobile) e a outra, pela Telemar, ficando assim a Telemar com a região 1, onde já detinha a operação de telefonia fixa e a TIM com as outras duas regiões. Dois aspectos chamaram a atenção no leilão: apesar de terem se apresentado como potenciais compradores de todas as três regiões, tanto a Telemar, como a TIM só deram lance real nas regiões onde tinham interesse. O segundo aspecto foi que, na região de São Paulo, a possibilidade de haver concorrência da Telemar com a Tim elevou o ágio na compra da licença por esta, para 40,4% do valor mínimo, o mesmo ocorrendo na região onde a Telemar venceu, embora não com o mesmo ágio, conforme o fragmento a seguir:

"Com ágio de 17,23% sobre o preço mínimo, a Telemar arrematou a área 1 da licitação da Banda D do Serviço Móvel Pessoal (SMP). Com isso, a empresa fica com as regiões Norte e Leste do país, as mesmas que atua na telefonia fixa. O preço pago foi de R\$ 1,102 bilhão, contra o mínimo de R\$ 940 milhões. A outra concorrente Unicel, controlada pela Telecom Itália, apresentou proposta de R\$ 990 milhões, mas não fez uma contraproposta. ... Já a Starcel S/A correu sozinha pela Região 3, tendo sido a única empresa a apresentar proposta para operar o SMP de São Paulo, que tinha preço mínimo de R\$ 710 milhões... Brasil Telecom, o consórcio Brasmar, a Telemar e a Blucel não apresentaram propostas." (Jornal JBOonline, Disponível em: <http://jbonline.terra.com.br/>, acessado em 15/06/2003)

Observa-se que, também na região 1, houve uma concorrência, não de todo acirrada, uma vez que, pela diferença do valor ofertado pela Telemar, de R\$1,102 bilhões e pela Unicel, controlado pela Itália Telecom, de R\$990 milhões, poderia haver repique de ofertas, mas que acabou não acontecendo. Na região 3, referente a São Paulo, tanto a

Telemar sozinha, como o consórcio Brasmar, de que ela também fazia parte, não fizeram proposta.

Pettigrew (1977) afirma que pode ocorrer pressão adicional aos conflitos de geração de esforços, originada pela intervenção esporádica e/ou seletiva de fatores externos, sobre a unidade decisória. Tal fator é encontrado na cobrança que se estabeleceu sobre a Telemar quanto à antecipação das metas de universalização previstas para dezembro de 2003 e que deveriam ser antecipadas para dezembro de 2001, para que ela pudesse, efetivamente, iniciar a operação de telefonia móvel, a partir da obtenção da licença de operação no leilão realizado pela ANATEL. O que se percebe é que, a partir da vitória no leilão e o correspondente desembolso financeiro, a pressão pelo alcance das metas cresceu significativamente, uma vez que o insucesso desse objetivo poderia inviabilizar todo o trabalho até aqui realizado.

Aqui, surgem novos dilemas a serem enfrentados pela organização. Paralelamente à necessidade de antecipar as metas de universalização até o final do ano de 2001, quando houve o leilão da banda D, havia o desafio da nova empresa de telefonia, simbolizado no próximo fragmento:

"sair da prancheta, das planilhas e do PowerPoint para montar uma empresa de verdade" (relato do entrevistado 04)

Essa passagem da "prancheta" para o mundo real demandaria esforços financeiros e tempo de construção. Efetivamente, o prazo mínimo para entrada em operação da empresa era de dez meses, como se observa no fragmento a seguir:

"Os ganhadores das licenças para as bandas "D" e "E" – cujos leilões continuam, até o momento, confirmados para os dias 20 de fevereiro e 13 de março, respectivamente, na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro – só poderão entrar em operação a partir de 1º de

janeiro de 2002." (Nota oficial da ANATEL, em 02/02/2001)

O dilema apresentado, conforme o fragmento (0048) demonstra que as pessoas envolvidas na construção estratégica da organização, enquanto essa construção não é implementada, têm uma percepção abstrata da realidade. Por mais que os dados utilizados na tomada de decisão sejam concretos, o exercício com os mesmos se faz em um plano fictício, que só se tornará real mesmo no momento da implementação. Essa impressão essa que se confirma no fragmento discursivo que se segue:

"Eu tenho a impressão de que quando eu comecei não tinha, eu entrei no momento que não tinha nem se contratado nem a empresa que iria fazer a construção das antenas, das centrais, das antenas, então, eu comprei uma idéia, era só uma idéia, não existia nem marca a gente chamava de celular de PCS não tinha a marca OI, e não existia efetivamente ainda o conceito do processo como seria a companhia o que ela venderia, quais seriam os produtos, qual o público alvo... sabíamos o seguinte, a gente tinha uma licença e a gente estaria usando aquela licença para vender o serviço Telecom" (relato de gestor 06)

Observa-se nesse fragmento que, apesar da Telemar estar por trás do processo de construção da nova organização, trabalhava-se com a idéia de algo novo, tão novo que não existia ainda nem "o conceito do processo", de "como seria a companhia". Quando o entrevistado nos revelou que "não existia nem a marca", ele apresentou um novo dilema que seria o da identidade dessa firma que acabara de sair do papel. O que existia era, apenas, uma autorização de operação, uma possibilidade portanto.

O dilema da identidade passava por uma assunção inicial de que a empresa a ser criada para o serviço de telefonia móvel seria ainda a Telemar, e conservaria essa marca, como comprovam os fragmentos discursivos abaixo:

"A Telemar iniciou este mês as obras para o início da operação da empresa no ramo de telefonia móvel. Com

investimento de R\$ 156 milhões somente no Estado do Ceará, a **Telemar PCS**, nome da nova companhia, vai atender 21 municípios e 37 localidades a partir de janeiro de 2002." (Diário do nordeste, 17/06/2001)

"Luiz Eduardo Falco, presidente da companhia Telemar PCS, organização do grupo Telemar para telefonia celular, anunciou que a empresa irá operar em Abril do próximo ano em 120 cidades de 16 estados onde a Telemar já provê o serviço de telefonia fixa." (Disponível em <http://bankrupt.com/>, acesso em 15/06/2003)

"**Telemar PCS** redistribui contratos: A subsidiária da Telemar para telefonia celular - cujo nome comercial deve ser divulgado nos próximos dias..." (Renata Batista, [www.valoronline.com.br](http://www.valoronline.com.br), em 5/12/2001)

"na época não era Oi ainda, era **Telemar Celular**" (relato do entrevistado 08)

Note-se que, entre o relato (0051), datado de junho de 2001 e o (0053), em que já se prenunciava a possível troca da marca da nova organização, passaram-se seis meses. Entender o dilema que surge aqui passa pela compreensão da imagem da organização, cujo papel é:

"A imagem é a resultante da identidade organizacional, expressa nos feitos e nas mensagens. Para a empresa a imagem é um instrumento estratégico, um conjunto de técnicas mentais e materiais, que têm por objetivo criar e fixar na memória do público, os 'valores' positivos, motivadores e duradouros. Estes valores são reforçados ao longo do tempo (reimpregnação da mente) por meio dos serviços, as atuações e comunicações. A imagem é um valor que sempre se deseja positivo – isso é, crescente e acumulativo –, e cujos resultados são o suporte favorável aos êxitos presentes e sucessivos da organização". (COSTA, 1995, 45)

Como se vê, Costa (1995) observa a importância da imagem corporativa como um pressuposto essencial para o êxito da organização, principalmente para um negócio que está se iniciando, como é o caso da entrada no setor de telefonia móvel pela Telemar.

A crença interna da Telemar, de que o nome da empresa se manteria no novo negócio, conforme o fragmento (0051), começa a cair por terra a partir de uma pesquisa encomendada para se avaliar a percepção do público sobre a imagem da organização Telemar, conforme fragmento discursivo a seguir:

"o que eu tenho para agregar para o seu trabalho com relação à marca, como foi criada a marca e o porque da marca Oi são duas coisas basicamente: a primeira que essa pesquisa mostra é que a imagem da Telemar onde foi pesquisado, principalmente onde ela tinha tirado uma sede regional que ela começa a trabalhar com cinco regionais Então, por exemplo, Recife ela deixa de ter uma estrutura que tinha antes da operadora local da Telecomunicações de Pernambuco e Belém, então a gente vê aqui que a imagem dela era muito ruim, então ela precisa de criar uma outra marca para poder lançar com estardalhaço que ela queria a operação celular... O diretor atual de marketing chegou por volta de maio, quando ele chegou ele ficou convencido da necessidade de uma nova marca. se esse estudo tivesse mostrado por exemplo que a marca Telemar tivesse um peso neutro...mas esse estudo é decisivo, **ficou claro que a marca Telemar PCS não poderia ser a marca da nova operadora** (grifo do autor) ele é mais que a gota d'água, ele é decisivo para dizer por aqui não. Porquê se a gente tivesse pessoas a favor da manutenção, e isso chega a ser uma **missão** do conselho de administração da Telemar." (Relato do Entrevistado 11)

Vê-se, a partir do fragmento discursivo anterior, que o desgaste da imagem da Telemar começou pelo processo de enxugamento de sua estrutura, fechando postos de atendimento ao público e "sedes regionais", o que evidencia o risco de se usar a "marca Telemar PCS". Ainda assim, a decisão estratégica de adotar uma nova marca passou por um processo de resistência que se caracterizou por grupos internos favoráveis à permanência do nome Telemar PCS, que chegou a ser veiculado na mídia, como comprovam os relatos (0051) e (0052), mas que obteve apoio externo ao grupo favorável à mudança de marca, pela contratação de uma consultoria que fez pesquisa junto ao público cliente, e demonstrou que o sucesso do novo negócio dependeria de uma nova marca que separaria a imagem da nova organização do nome Telemar:

"E segundo a gente observa em todo mundo o terceiro entrante, o quarto entrante é tentar uma **diferenciação das marcas** que já existiam das operadoras e a gente consegue identificar que a primeira e segunda operadora geralmente ela tem ou a palavra tel ou o sufixo tel, o prefixo tel, com, fone que são coisas que identificam as telecomunicações a partir do terceiro entrante e aí tem o caso clássico de uma operadora na Inglaterra que começa a usar o apelo emocional para poder diferenciar aquela marca..." (Relato do entrevistado 11)

Ainda a partir do fragmento discursivo (0055), infere-se que os acionistas mais uma vez são a palavra definitiva em termos de adoção da nova marca quando o entrevistado demonstrou o papel do conselho de administração dependendo no nível hierárquico onde ocorresse a resistência à troca de marca. Aliado a esse aspecto de desgaste da marca Telemar, acrescenta-se a necessidade de se buscar uma "diferenciação das marcas", conforme fragmento (0061), utilizando inclusive "apelos emocionais". Aqui, na escolha da marca, a organização resolve buscar apoio externo, internacional. Para isso, foi selecionada a empresa Wolf Ollins, que apresentou duas opções para a Telemar, colocadas em votação junto com a proposta original, Telemar PCS, conforme o fragmento a seguir:

"No processo de escolha do nome da nova empresa, a marca Oi venceu as duas outras sugestões: Onda e Telemar PCS." ( Revista Istoé 11/01/2002)

Outro aspecto importante foi o fato de o mercado de telefonia móvel estar bem mais amadurecido, o que levou ao destaque dado ao fato de que o público de telefonia celular já não ser mais o mesmo que os outros concorrentes encontraram:

"...a Telemig celular entrou pra esse mercado em 94, ou em 95, ficando aí operando, sozinha aí uns quatro anos até a chegada da TIM que veio com o cartão pré-pago, que é o carro chefe da TIM. Na época a Telemig celular ficou sapateando aí uns 5 ou 6 meses até conseguir desenvolver uma plataforma rápida ninguém esperava que eles fossem entrar dessa maneira. Então, a Telemig celular pegou um mercado virgem" (relato do entrevistado 05)

Os primeiros entrantes no mercado encontraram uma demanda reprimida e sem concorrência, podendo, dessa maneira, construir sua base de clientes na medida em que instalavam a infra-estrutura necessária ao funcionamento da mesma. Assim, a nova organização Oi entraria em um mercado que já tinha um nível de cobertura e de atendimento bastante grande e que levaria a Oi a um elevado esforço econômico para garantir uma cobertura territorial de funcionamento, que fizesse o cliente optar pelo seu serviço. Surge então um outro dilema, que seria o da cobertura de área, conforme afirma um dos entrevistados,

"Foi um desafio gigantesco cobrir esses dezesseis estados onde a gente opera... uma área extremamente grande, extremamente, ..., uma Europa, e..., o público cliente, quer dizer, muito mais educado com o uso da telefonia móvel... Se cinco anos atrás, quando a banda B começou, eles tinham uma demanda deprimida muito grande né, eles tinham uma demanda por telefonia móvel muito forte e as pessoas naquela época toleravam muito mais se a cobertura não estivesse legal, se o serviço não estivesse legal... O cliente entendia mais. Passado cinco anos, não tem mais que entender. Ele tem a sua disposição duas operadoras, banda A e banda B com excelente cobertura... Então não dava pra chegar e fazer meia bomba..." (relato do entrevistado 08)

Após ter ganhado a licença de exploração em fevereiro de 2001, a Telemar teria, até dezembro do mesmo ano, que comprovar a antecipação das metas estabelecidas no PGMU da ANATEL, além de construir a infra-estrutura necessária para iniciar a operação de telefonia móvel, planejada para iniciar em fevereiro de 2002. Observa-se aqui que o tema Antecipação das Metas de Universalização continuou presente, uma vez que, mesmo com toda a base operacional instalada, a Oi só poderia começar a funcionar efetivamente a partir do aval da ANATEL, condicionado ao alcance das metas de universalização de 2003, antecipadas para o final de 2001. Percebe-se que, intrinsecamente nesse esforço de antecipação, o aspecto econômico continua a ser um dilema para a organização, que a obriga a captar recursos internacionais, como comprova o fragmento a seguir,



"A Telemar inicia investimentos para a sua atuação na telefonia celular, que será autorizada a partir do próximo ano. A partir de 2002 novas empresas poderão atuar na área de telefonia no Brasil. A Telemar pretende investir pesado em telefonia móvel nos próximos anos para garantir uma forte presença neste segmento. Para tanto, a companhia pretende captar US\$ 1,2 bilhão em empréstimo." (Publicado em 20/04/011, disponível em [www.comparatel.com.br](http://www.comparatel.com.br), acesso em 13/05/2003)

Para a obtenção desse financiamento, a empresa adotou parcerias nacionais e internacionais, como a consultoria jurídica do escritório Mayer, Brown, Rowe & Maw LLP, utilizada para assessorar a Telemar e o seu parceiro brasileiro, o banco ABN Amro na obtenção de recursos no mercado financeiro internacional, conforme fragmento discursivo abaixo:

"Mayer, Brown, Rowe & Maw LLP é uma das maiores empresas de advocacia do mundo...Representou o ABN Amro como negociador na captação financeira de 1.425 bilhões de dólares em financiamento para o Sistema de Comunicação Pessoal PCS da Tele Norte Leste Participações S.A" (Documento interno da Telemar, disponível em [www.telemar.com.br](http://www.telemar.com.br), acesso em 15/06/2003)

Na formação inicial da organização, ainda à época em que a empresa era um projeto, anterior portanto ao leilão, foram identificados os fornecedores A, B e C, segundo relato do entrevistado 01, e houve uma divisão inicial, quando o discurso da Telemar seria de tentar comprar as licenças das três regiões, de fornecimento por duas organizações em cada possibilidade de vitória no leilão. Assim, em caso de vitória na região 1, seria dado o fornecimento aos fabricantes A e B, na proporção de 40% e 60%, na região 2, na região 2, C e A, com cotas de 40% e 60% e região 3, B e C, com cotas de 60% e 40%. Ocorre que, na divulgação do resultado do leilão,

"...quando abriu o envelope e ganhou na região da Telemar 60% do fornecedor A e 40% do fornecedor B, o fornecedor C ficou fora, ele falou assim: "Ei. Espera aí, não posso ficar fora da

brincadeira, quero participar também." Então ela começou a fazer gestões com os acionistas e conseguiu reverter a situação." (relato do entrevistado 01)

A questão da alteração do quadro de fornecedores selecionados, por influência dos acionistas, no entanto, teve diferentes interpretações nos relatos dos entrevistados, como comprova o fragmento discursivo a seguir:

"Nós fizemos essa divisão de mercado aí para poder ter competição entre eles também e com isso eles não serem donos do mercado e a gente consegue também abaixar o preço... Ou seja, o fornecedor não se sente... **"Eu sou o dono do mercado."** Porque se ele bobear a gente pode contratar do outro e misturar com o sistema dele que são totalmente compatíveis, as interfaces, os protocolos, compatíveis."(relato do entrevistado 05)

Nota-se nesse fragmento discursivo uma clara intenção de se estabelecer uma relação de poder para com os fornecedores, minimizando o papel dos mesmos de modo que eles não se sintam "donos do mercado". Uma confirmação dessa prática de utilização dos contratos de fornecimento como forma de manutenção do controle sobre o relacionamento com os mesmos pode ser verificada a partir do fragmento discursivo a seguir:

"A subsidiária da Telemar para telefonia celular - cujo nome comercial deve ser divulgado nos próximos dias - redistribuiu os contratos para instalação de sua infra-estrutura nos 16 estados onde irá operar. Cerca de 10% das encomendas feitas à Nokia e 15% à Siemens foram transferidos para empresas como Promon, Engesite, Giutek. Não houve modificações na fatia da Alcatel. No caso da Siemens, a redução resultou do **compartilhamento de infra-estrutura** com a Telecom Italia Mobile (TIM). Cerca de 700 sites serão compartilhados, a maior parte no Nordeste. Quanto à Nokia, comenta-se que a empresa teve dificuldade na implantação da rede, por desconhecer o terreno. O diretor de rede da Telemar PCS, Antônio Parrini Pimenta, confirma essas informações, mas não explica os motivos no caso da Nokia, que apesar da reestruturação mantém a principal fatia da área de concessão. Ela ficou com Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo, que representam cerca de R\$ 1,5 bilhão, dos R\$ 2,7 bilhões que serão investidos." ( Publicado noValor Econômico, em

05/12/2001)

Fatos como o relatado no fragmento anterior, sobre redistribuição de valores de contratos, demonstram que as "alternativas de valor" buscadas pelos indivíduos da organização devem ser reavaliadas constantemente e que suas escolhas e alterações podem se motivar por fatores externos, como comprova a utilização dos "sites compartilhados" relatada nesse fragmento, mas também, podem se originar de decisões internas, como comprova o fragmento a seguir:

"O investimento para instalar uma ERB não é pequeno não. E a gente tem o desafio de ter a cobertura bem percebida pelo cliente. Ai você tem o contraste de fornecedores que querem vender o máximo possível e, de repente você descobre que tem antena para ser instalada no meio de um pasto de fazenda, onde ninguém usa celular." (relato do entrevistado 04)

Os dilemas tecnológicos que surgiram na construção do Plano de Antecipação de Metas da Telemar, também estão presentes na construção da Oi e podem receber diferentes formas de interpretação da realidade pelos atores envolvidos. Esse fato acabou por se transformar naquilo que Pettigrew (1977) define como "Formação de padrões de pensamento, de avaliação e de atitude" e que pôde ser observado quando se tentou explicar a adoção da tecnologia GSM pela Oi. Apesar de essa não ter sido realmente uma escolha propiciada aos futuros participantes do leilão da banda D, esse foi o discurso assumido pelos mesmos. A evidência dessa inexistência de escolha pode ser estabelecida a partir do fragmento abaixo:

"decisão da Anatel - tomada por maioria de votos, sob a alegação de que iria favorecer a chegada da terceira geração no País, em junho de 2000 - de optar pela frequência de 1,8 GHz para o novo serviço celular, mesmo sabendo que nessa faixa de frequência só existiam equipamentos da tecnologia GSM européia... Para a agência, quem não utilizar a tecnologia GSM está contestando ou desafiando a decisão regulatória. E nega os pedidos das operadoras que preferem o CDMA... Embora nunca tenha afirmado expressamente que

exigiria a adoção da tecnologia GSM, a decisão pela frequência de 1,8 GHz favoreceu unicamente ao padrão GSM, vigente na Europa."(jornal O Estado de São Paulo, em 09/02/2003).

Como se pode observar no fragmento discursivo anterior, a adoção do formato de tecnologia GSM foi imposta pela ANATEL, quando definiu a frequência de operação para a banda D em 1,8 GHz. Entretanto, os gestores da Oi interpretam de forma diferente essa adoção:

"Aí a pergunta: Bom, porque então se decidiu pelo GSM?... Porque não colocar no Brasil, a mesma tecnologia já existente no serviço de CDMA e TDMA? Porque o GSM em termos de investimento, porque é uma tecnologia amplamente difundida e usada na Europa, a quantidade de usuários na Europa é altamente favorável, na Europa toda e em boa parte da Ásia inclusive também na Austrália já é tecnologia GSM. Então é uma tecnologia altamente já depurada e com os preços mais baixos."(relato do Entrevistado 01)

Esse padrão de pensamento, assumindo a "decisão" da ANATEL pela adoção da tecnologia GSM como uma decisão interna, é mantido nos discursos da Oi e acaba sendo assumido pela mídia em geral, como se vê nos fragmentos a seguir:

"A Oi trouxe para o Brasil o padrão de telefonia móvel mais utilizado no mundo - o GSM (Global System for Mobile Communications)" (Flávio Zajac, gerente de comunicação da Siemens, em entrevista; disponível em [www.ric.com.br](http://www.ric.com.br), acesso em 15/06/2003)

"O Banco do Brasil e a operadora de telefonia móvel Oi anunciaram ontem o lançamento de serviço, por meio do qual quem é ao mesmo tempo cliente das duas empresas poderá efetuar, via celular, todo tipo de operação bancária... Segundo Falco, graças à tecnologia GSM, de que a Oi dispõe, as transações podem ser feitas com 100% de segurança" (Entrevista do presidente da Oi, Carlos Eduardo Falco ao Jornal do Commercio, disponível em [www.jornaldocommercio.com.br](http://www.jornaldocommercio.com.br), acesso em 15/06/2003)

"esse equipamento não transmite por ondas de rádio – o que limita seu alcance a 100 metros da base –, mas usa a rede de telefonia da própria Oi, baseada na tecnologia

GSM, uma das mais avançadas existentes no mercado"(revista Isto é, em 12/11/2003)

"A Oi funciona com tecnologia GSM, a mais avançada do mundo. 70% de todos celulares do mundo são GSM. Eles são usados por mais de 800 milhões de pessoas. Isto traz maior escala de produção e constantes novidades para você." (publicado em [www.virtuos.net](http://www.virtuos.net) acessado em 20/06/2003)

"O crescimento da base de clientes da Oi é reflexo do bem sucedido lançamento da tecnologia GSM no país, que foi introduzida pela própria empresa, seguida pela italiana TIM." (publicado em cidadebiz, dia 28/10/2003, disponível em <http://ultimosegundo.ig.com.br>, acesso em 20/06/2003)

Como se percebe claramente, nos relatos (0067) e (0068), a Oi incorporou uma decisão da ANATEL e assumiu que a tecnologia GSM foi uma decisão estratégica da organização, enquanto se pode ver claramente, pelo relato (0066), que essa decisão foi externa à mesma e alheia à sua vontade.

Outra análise essencial a ser feita no processo de construção da Oi está na identificação dos esforços dos indivíduos e subgrupos na busca de apoio para as alternativas de valor escolhidas pela organização (Pettigrew, 1977), relacionado também à identificação de novos membros para a organização nos processos de recrutamento e seleção. Tal fato é percebido no relato sobre a forma de se escolher as pessoas que viriam a participar da construção da Oi. Se por um lado, a escolha se baseia sempre nos mesmos critérios de competência e conhecimento prévio como necessidade pré-estabelecida de laços de confiança, por outro não há uma concordância sobre os motivos que levam a esses critérios. Dessa maneira, têm-se o seguinte relato sobre o processo de seleção de pessoas para trabalhar na organização:

"O grupo Telemar tem uma particularidade muito interessante, as coisas aqui, a Telemar não acredita em outras formas vamos dizer mais usuais, podemos dizer mais americanizadas para buscar um recurso, ela

preza muito pela indicação, pelo relacionamento. Relacionamento mesmo, porque ela acha... a outra empresa que eu trabalhei também, pensa da mesma forma e acho que grande parte das empresas no Brasil, pensa dessa forma, a minha indicação pro grupo foi através de duas pessoas, dois meus amigos tinham me indicado, eu já tinha conversado, tinha a oportunidade e aí o negócio se concretizou, mas a Telemar, na questão da OI, ela acha que fica mais segura com a indicação."(relato do entrevistado 04)

Percebe-se, nesse relato, uma contradição pois, ao mesmo tempo em que o processo de escolha de indivíduos para fazerem parte da organização usando indicações internas, seja visto como particularidade da Telemar, ele é reconhecido pelo entrevistado como uma prática tanto da empresa aonde trabalhou anteriormente, como em "grande parte das empresas no Brasil". Simultaneamente, ele denomina de "americanizadas" as outras formas de processo de seleção e recrutamento, caracterizando as ainda como "usuais", sugerindo uma originalidade na forma de seleção utilizada dentro do grupo Telemar. O elemento principal nesse fragmento usado como justificativa da prática adotada, está na necessidade de se sentir seguro da escolha, não apenas pela competência técnica avaliada mas pela necessidade de um testemunho interno que corrobore essa experiência, que faça a Telemar "se sentir mais segura" e co-responsabilizando o indivíduo que indicou, pois:

"Ninguém vai indicar ninguém que já não tenha algum conhecimento, que não tenha um background pra suportar a nova tarefa, então ela sempre está ,mais segura disso, e então o que se está dando aqui é meramente uma visão aqui, que realmente funciona, estamos falando aqui do nível gerencial de gestor." (relato do entrevistado 04)

Verifica-se nesse fragmento que essa prática, entretanto, é mais observada na seleção do corpo diretivo, no "nível gerencial", porquê, para o nível operacional, a empresa adota critérios diferentes, como comprova o fragmento a seguir:

"Trabalhamos com especialistas, *head hunters*, empresas

que tem banco de currículo, a Telemar também, foi uma fonte rica principalmente de pessoas da área de rede que começaram na Telemar mas para a parte de vendas e marketing a gente preferiu o mercado mesmo. A gente achava que na época a Telemar tinha excelência técnica então poderia ajudar com resoluções técnicas de rede tal e pra parte de marketing mesmo a gente queria fazer uma coisa inovadora, então a gente foi buscar no mercado pra tentar criar uma coisa diferente da estrutura que já existia se diferenciar. Então usamos consultoria especializada e para isso e os contatos que a gente tinha ai, seu histórico né". (relato do entrevistado 09)

No fragmento anterior, percebe-se um dilema existente com relação à Telemar já que, ao mesmo tempo em que se reconheceu a possibilidade e a necessidade de usar a experiência técnica da Telemar, persistia a necessidade de se criar a identidade da Oi, distinguí-la da Telemar, "tentar criar uma coisa diferente da estrutura que já existia". Usa-se então do discurso da inovação, na "coisa inovadora" a ser feita, como justificativa para essa escolha e a possibilidade de se usar os contatos pessoais externos para selecionar pessoas das áreas de marketing, por exemplo. Essa malha de relacionamentos criadas acabou sendo usada, inclusive, nos processos de seleção internos, nos quais persistiu o valor da confiança pessoal, aliada a uma avaliação subjetiva de competência, como se vê a seguir:

"Por exemplo, eu coloquei essa pessoa pra trabalhar na área ... é lógico que, apesar de confiar nela, não vou colocar alguém que não dê conta do recado né? Não vou colocar o meu na reta e correr riscos. A gente confia, e isso é importante, mas tem que ter certeza da condição da pessoa." (relato do entrevistado 03)

Junto à necessidade de se confiar nas pessoas com quem se trabalhará, está também uma perspectiva resultante da prática de contratação de pessoas indicadas, que tende a tornar o círculo reduzido e extremamente fechado, como comprova o fragmento discursivo que se segue:

"Eu vim por indicação. O Telecom, apesar do tamanho, **ele**

**não é tão grande assim entre as pessoas que se conhecem** ... e um vai acabar indicando outro. Eu vim através de indicação na verdade." (relato de gestor 06)

Há uma percepção clara de valorização de relacionamentos, além dos critérios de competência, para as procuras de apoios e contratações externas, principalmente para gestores na organização. Tal fato se dá, segundo a perspectiva dos entrevistados, por uma questão institucional da própria organização, conforme fragmento (0073), que afirma que a Telemar busca um recurso pela indicação, pelo relacionamento, ou por uma perspectiva de comprometimento com resultados, que também implica numa estrutura de apoio mais conveniente para aquele que indica, que pode resultar em relações de poder, como se vê no seguinte relato:

"Vou ligar para X e falar com ele para te atender. Vai ser tranquilo. **Até porquê fui eu quem indicou ele para trabalhar aqui** (grifo do autor)" (Relato do entrevistado 07)

O que se observa nesse fragmento, é que, além da relação de confiança, ocorreu uma relação de poder do indivíduo que fez a indicação, sobre o indivíduo indicado, sendo que, ações simples como o agendamento de uma entrevista, são garantidas pela relação estabelecida. Houve também uma criação de relações de comprometimento do indivíduo que faz a indicação com a empresa, onde ele se responsabiliza pela indicação. Além do estabelecimento de uma relação de poder com o indicado, já que o indicador assume que o indicado lhe "deve" essa indicação, podendo assim obter favores e justificá-los por essa relação.

A perspectiva relacional e as questões políticas e de poder que Pettigrew (1977) enfatiza como elementos contextuais na construção de estratégias também ficaram evidentes na narrativa dos entrevistados. Dessa maneira, a questão relacional afeta a busca de apoios internos em forma de contratação de pessoas que se conhece, assim como na forma de pessoas que têm relações influentes externas, transparecendo isso,



também, na própria avaliação que os entrevistados fazem das razões porquê foram convidados a ingressar na organização, como pode-se perceber nas declarações abaixo:

"O fato de ter um currículo de fundação de empresas no setor, pela atuação no mercado e pelo **relacionamento bastante bem construído** (grifo do autor) com os fatores de opinião, entidades de classe e agentes governamentais" (falando da razão de ter sido convidado para trabalhar na organização) (relato de entrevistado 04)

Confirma-se aqui, pela percepção individual dos entrevistados, a importância que se dá às construções políticas utilizadas na busca de apoio externos às escolhas estratégicas feitas da organização. Assim, relacionamentos "bem construídos" serão importantes para facilitar negociações e interpretações dadas a fatos ocorridos pela organização. A forma como é colocada a questão relacional levanta outra questão importante que é, além do fato de ser dado a conhecer quem você é, importa também quem irá conhecê-lo, como se vê no próximo fragmento de discurso:

"...fiz avaliação da Telemar Norte Leste que é a Telemar, **conheci as pessoas** (grifo do autor) lá e logo após a privatização eles me chamaram e eu fui trabalhar na Telemar." (Relato do entrevistado 09)

Há pessoas que contam na questão de relacionamento, pessoas-chave na indicação que irão chamar aqueles que elas indicarem, como ocorreu no fragmento anterior. Outra confirmação da importância do relacionamento e que levanta as expectativas advindas desse relacionamento está no fragmento a seguir:

"O Mr. X veio da empresa Y, lá do ... Ele trouxe várias pessoas de lá. Então, quer dizer, **o círculo de conhecimento ou confiança** (grifo do autor) também foi importante né? Porque também tem que ter algum núcleo de apoio pra não ficar completamente heterogêneo. Tem que ter um grupo de pessoas pra não sair divagando." (Relato do entrevistado 09)

A construção de apoios internos a decisões estratégicas, como cita Pettigrew (1977), inicia-se pelo estabelecimento de "círculos de conhecimento", em que o nível de poder pode permitir que a base de apoio se inicie com pessoas que já fazem parte do seu universo de confiança. Aqui também se percebe que, como confiança, subentende-se a adesão ao pensamento prevalecente, podendo-se admitir colaborações à construção, mas não se admite a heterogeneidade de pensamento pois, divergências são "divagações" que imobilizam, fazem perder o foco, como explicitado nos fragmentos (0024) e (0025).

Destaque-se que, o estabelecimento de relações no nível interno da organização, pode implicar em possibilidades concretas de crescimento, como se vê no relato a seguir

"...então a gente resolveu por ele, o Mr. K **como se vê foi uma indicação** (grifo do autor), a gente se deu super bem a e quando eu saí, a gente avalizou o nome dele para chegar a gerente, eu acho que ele trabalha super bem. O Mr. J, que era o coordenador de compras, foi uma **escolha pessoal minha** (grifo do autor) também que era o gerente de compras da empresa Z... então ele veio, ficou 4 meses comigo..." (relato do entrevistado 06)

Essa estrutura relacional apresenta aspectos de interesse também na forma como se vê os concorrentes, destacando que os aspectos pessoais das relações podem superar, em termos de importância, os aspectos profissionais, como se vê no relato a seguir:

"Tem uns que você tem um acesso muito mais fácil. Eu acho que **o que facilita muito é o jeito que você se relaciona com o pessoal** (grifo do autor), muito mais do que o profissional. Quanto mais você conhece a pessoa que está do outro lado, mais facilmente você tem acesso à concorrente. Então, por exemplo, a **empresa X** sempre foi muito ruim de relacionamento, sempre foi." (relato do entrevistado 05)

Como se vê no relato anterior, uma imagem pessoal de relacionamento pode estereotipar toda a organização tornando a "muito ruim de relacionamento" como um

todo. Percebe-se, também, claramente, a importância do nível e tipo de relacionamento interno inclusive pela forma com que os entrevistados conseguiam resultados de indicação de outros entrevistados, para que se prosseguisse o trabalho investigativo dessa pesquisa. Nas vezes em que esse contato foi feito de forma profissional, sem haver vínculos relacionais além dos estabelecidos pela organização, a dificuldade de agendar uma reunião aumentava. Pela perspectiva relacional pessoal, no entanto, havia mais facilidade de se aproximar dos entrevistados, sendo que em apenas um dos contatos ficou patente a relação política de poder onde o entrevistado seguinte foi cooptado, com uma alegação de que não haveria dificuldades em falar com o mesmo pois:

"afinal, ele foi indicado por mim". (relato de entrevistado 05).

Dessa maneira, o que se constata é que a perspectiva do relacionamento teve uma dimensão importante na construção das estratégias de entrada na telefonia móvel, tanto pelo aspecto social como pelo aspecto político, abrangendo a formação de estruturas de confiança, consideradas essenciais pelos elementos que a construíram, e de poder, não tão explicitadas, mas utilizadas freqüentemente naquilo que Pettigrew denomina de esforços dos indivíduos na busca de apoio para as alternativas de valor. Deve-se acrescentar que essa perspectiva relacional é encontrada tanto no âmbito interno da organização, como no âmbito externo, tendo se apresentado nos fragmentos de discurso descrevendo-a em relação a fornecedores, concorrentes e ao órgão regulador, além de entre os membros da organização.

As leituras de conteúdo de discurso feitas, representam mais as formas de relacionamento e cooptação adotadas no nível gerencial. Quando se olha para o nível operacional da organização, percebe-se que o envolvimento adota uma caracterização

mais impositiva que cooptativa, como se observa no fragmento a seguir:

A presença da Oi na Bandeirantes foi ótima. Cerca de 80 pessoas, entre funcionários da Oi, prestadores de serviço, promotores, familiares e amigos, participaram da caminhada. Isso foi ótimo para a imagem da empresa. E melhor ainda para o corpinho de quem participou queimando muitas calorias e matando a sede com água de coco no final da manhã de domingo. Se você participou e gostou, fique tranquilo, porque há novas armações para as próximas semanas. Se você está meio cabisbaixo porque não apareceu, aproveite para se redimir e dar as caras na próxima vez. Mas se você participou e "acha" que não gostou, imagine o que vai sentir quando **aplicarmos em você as orientações do Falco...**(jornal Ponto pra Oi, em 23/05/2002)

O discurso de "aplicação de orientações do Falco", referindo-se ao presidente da Oi, para quem não "participa", tem um tom claramente impositivo, e fica mais claro quando se observa os fragmentos discursivos a seguir:

As inscrições para as equipes de vôlei das Olimpíadas ainda estão abertas. Mas aceitamos também alistamento em outros fronts: truco (cujas duplas já podem vir fechadas) e futebol de salão. Os interessados podem procurar a Simone. Os desinteressados **vão receber as recomendações do Falco**. Já temos 10 inscritos para o Futsal, cinco duplas de peteca e sete de truco. E vamo que vamo....

Se por um ou outro motivo você ainda está usando um aparelho de outra operadora, atenda a nossos "pedidos" simples assim: Na sua assinatura eletrônica utilize o seu telefone Oi como opção para contato... Se não for possível, use o seu ramal, o ramal do vizinho, um bip, um rádio, qualquer coisa. Mas **nunca, nunca mesmo, o celular de outra operadora**. A partir de agora, cuidado. Sinta-se espionado, **pois todos estaremos vigiando você**.

Se nem assim a coisa se resolver, só nos resta aplicar nos rebeldes as recomendações do Falco... **E nem pense que essas recomendações são apenas umas pancadinhas. A ordem no Rio é demitir** quem insistir na utilização das bandas A e B. Simples assim. Além de usar só e somente só o seu Oi, e de aposentar o celular que ficou velho, não deixe de cobrar de parceiros e fornecedores que façam o mesmo (jornal Ponto pra Oi, em 18/07/2002)

Percebe-se que o envolvimento é altamente impositivo, coercitivo pela forma com que se cita as "orientações" ou "recomendações" da presidência. O funcionário "tem" de gostar do que está fazendo, "tem" de se interessar pelas confraternizações, "tem" de ser cliente da Oi e "tem" que cobrar de parceiros e fornecedores que façam o mesmo ou será punido com a demissão. O nível coercitivo da mensagem chega ao ponto de avisar que a empresa está "vigiando" os funcionários.

O processo de viabilização e preparo de lançamento da Oi teve pela frente um outro dilema a ser enfrentado e que se tornaria foco da organização, quando se aproximava a época de lançamento em operação da mesma, no início de 2002, em virtude da necessidade de se comprovar o atingimento antecipado das metas de universalização do serviço de telefonia fixa, previstas para dezembro de 2003 e declaradas como cumpridas, pela Telemar, em dezembro de 2001.

No dia 09 de janeiro de 2002, foram apresentadas à ANATEL as declarações das seis primeiras unidades estaduais de telefonia fixa do grupo Telemar de antecipação de metas de universalização, dos estados do Amazonas, Roraima, Amapá, Pará, Maranhão e Piauí. Essas declarações foram disponibilizadas para consulta pública pela ANATEL no dia 14 de janeiro de 2002. No dia 21 de janeiro, foram disponibilizadas as declarações das prestadoras dos estados do Ceará, Rio Grande do Norte, de Sergipe, Alagoas, Pernambuco, da Bahia e da Paraíba. No dia 28 de janeiro, foram as declarações das operadoras de Minas Gerais e do Espírito Santo, completando assim, as declarações de antecipação das metas de universalização para todos os estados de atuação da Telemar, faltando apenas o Rio de Janeiro. A possibilidade de entrar em operação na telefonia móvel, já que as metas teriam sido cumpridas, se renunciava na seguinte forma:

"A Telemar está liberada para operar livremente no mercado de telecomunicações. Após antecipar o cumprimento de metas, a empresa quitou no último dia 1º de fevereiro a parcela final da licença que permite a criação da Oi, sua operadora móvel.... A empresa de telefonia móvel tem

previsão para iniciar suas operações em 16 estados brasileiros a partir do mês de abril." (jornal Diário do Comércio, em 07/02/02)

No dia 11 de março de 2002, foi entregue à ANATEL a declaração de antecipação de metas de universalização da prestadora de telefonia fixa do Rio de Janeiro, a Telerj, que entrou em consulta pública no dia 21 de março de 2002.

Todas essas declarações foram disponibilizadas para consulta pública por um período de 30 dias, prazo em que a sociedade deveria se manifestar sobre as mesmas e de sua discordância eventual sobre os índices apresentados. Após esse prazo, a operadora teria um prazo de 15 dias, prorrogável por mais quinze, se necessário, para réplicas a contestações, tendo a ANATEL, finalmente, um prazo de 45 dias para se pronunciar.

Ao mesmo tempo em que aguardava o parecer da ANATEL que lhe permitiria iniciar a operação, a Oi buscava consolidar o apoio necessário em termos de infra-estrutura logística, inclusive. Para esse apoio, foi adotada a estratégia de terceirização, como se vê a seguir:

"A Oi, operadora da banda D da Telemar, pretende iniciar suas operações em abril. Os primeiros passos para a estruturação da empresa já estão definidos e a ordem agora é traçar a logística para amontagem e entrega dos aparelhos...Para alcançar os 16 estados de sua área de concessão, a Oi montou sua base de operações logísticas, terceirizando os serviços dessa área com a Rapidão Cometa. A transportadora pernambucana venceu uma licitação que envolveu mais de 120 concorrentes. (Publicado na Gazeta Mercantil em 14/02/02)

No dia 02 de março de 2002, conforme notícia veiculada no jornal Estado de Minas, caderno Economia, página 11, surge o fato de que a Telemar estaria sendo alvo de muitas reclamações por parte dos clientes, quanto aos pedidos de instalações de novas linhas. Aliado a isso, a ANATEL declarou, no mesmo jornal, que o prazo para

avaliação das declarações de antecipação seria ao redor de 60 dias e, como a Telemar teria entregue a última declaração no dia 11 de março, disponibilizada para consulta no dia 21, a Oi só poderia entrar em operação, se não houvesse empecilho, no mês de maio de 2002.

"Telemar: A companhia que atende Minas e 15 outros estados vem sendo alvo de muitas reclamações relativas à instalação de telefones." (jornal Estado de Minas, em 02/03/2002)

Apesar da expectativa da própria organização de iniciar a operação em abril, como mostra o fragmento discursivo (0088), o papel regulador da ANATEL se faria presente, até mesmo em função da declaração final de antecipação das metas feita pela Telemar em 11/03/2002, como se vê no seguinte fragmento:

"Os consumidores que estão aguardando o início das operações da Oi, operadora de telefonia móvel da Telemar, para definir a compra de um celular, terão de esperar mais tempo que o anunciado pela empresa... a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) informou que a autorização só deverá ser liberada em maio ou junho... o último relatório (de antecipação de metas) da operadora de telefonia fixa só foi apresentado no último dia 11. O prazo médio de análise de cada relatório é de 60 a 90 dias a partir da data de entrega." (jornal O Estado de Minas, em 21/03/2002)

Uma nova sinalização de que a liberação poderia demorar mais até que os 90 dias anunciados pela ANATEL, viria com as novas especificações estabelecidas pela agência reguladora, que foram noticiadas em seguida, como demonstra o relato a seguir:

"...A Telemar ainda foi surpreendida com outras condições da agência regulamentadora, além das 18 metas referentes à universalização de 2003, pré-condição regulatória para as novas licenças. A Anatel está exigindo o *co-billing* e o *unbundling* [www.idgnow.terra.com.br](http://www.idgnow.terra.com.br) [www.rnt.com.br](http://www.rnt.com.br) (interconexão e cadastro único) da operadora" (jornal Diário do Comércio, em 29/03/2002)

No mês de maio, o jornal O Tempo, do dia 28, no caderno de economia, página 15, divulgaria uma declaração da assessoria de imprensa da ANATEL de que um outro problema atribuído à Telemar, de cobrança de taxas antecipadas para instalação de linhas telefônicas, e que só teria sido abandonado pela organização no dia 09 de maio, seria ainda um impeditivo da licença de operação da Oi, adiando sua operação para julho, segundo constava na mesma reportagem.

Com todos esses atrasos, o relatório de aceitação da declaração de antecipação de metas de universalização pela Telemar só sairia em 17 de junho de 2002 [http://www.anatel.gov.br/Tools/frame.asp?link=/biblioteca/analises/leite/2002/analise\\_108\\_ji\\_2002.pdf](http://www.anatel.gov.br/Tools/frame.asp?link=/biblioteca/analises/leite/2002/analise_108_ji_2002.pdf), sendo divulgada a autorização para operação em 18 de junho de 2002. Esse período de atraso na liberação da licença foi interpretado de diversas maneiras dentro da organização. Assim, tem-se os seguintes relatos relativos a essa demora de lançamento:

"...teve outro fato peculiar, curioso, que pra gente obter a autorização de lançamento, a Telemar, por regulamentação, tinha que ter antecipado e comprovado, comprovado que antecipou as metas de universalização, que foi um dos requisitos porquê uma operadora de telefonia fixa que entrasse no leilão, ela só poderia operar se tivesse comprovado que antecipou as metas de universalização de 2003 para 2001. Então, isso é um gargalo porque a ANATEL não aprovava que a Telemar tinha antecipado e a gente ficou esperando **alguns meses** (grifo do autor), pra poder efetivamente prestar o serviço comercialmente. Mas aí, acabou sendo aprovado que a Telemar antecipou e tal e a gente lançou". (relato do entrevistado 08)

Percebe-se nesse fragmento que a dimensão econômica do atraso provocado não foi percebida pelo entrevistado com a mesma intensidade que seria por outros membros da organização, como ocorre no fragmento seguinte:

"Estar impedido de operar, ao mesmo tempo em que nos dava fôlego para investir em maior cobertura, fator essencial para a competição, significava uma perda, em termos de custos operacionais, de mais ou menos dois,



três milhões por dia, o que não é brincadeira para nenhuma empresa, além de afetar o moral do pessoal aqui dentro." (relato do entrevistado 04)

Para o montante investido, total de mais de 10 bilhões, conforme dados extraídos do relatório anual da mesma, referente a 2001, se somarem os investimentos em antecipação de metas e em infra-estrutura de telefonia móvel, efetivamente ocorre uma perda financeira expressiva diária, aliada ao problema dos ânimos dos funcionários decorrente do suspense provocado pelos sucessivos adiamentos de início de operação da empresa. Para amenizar esse segundo aspecto, a Oi implementa um jornal comunicação interna, denominado Ponto pra Oi, como demonstra o relato abaixo:

"Nós temos quinzenal agora, ele é feito pelo pessoal da Idéia, que é bem legal, que é um instrumento de comunicação interna que nós temos hoje, chama Ponto pra Oi. Ele surgiu inclusive, numa época muito complicada, que foi na época em que já estava formada a empresa, pronta para atuar no mercado e só estava dependendo da liberação da ANATEL, e essa fase foi crítica aqui... não sei mas eu acho que quando o lançamento foi adiado e o pessoal não saberia nem o porque não deram andamento. Aí uma reunião com a diretoria regional, o pessoal do marketing e a Idéia, tiveram essa idéia de fazer um informativo então." (relato de entrevistado 07)

Essa preocupação com os ânimos dos funcionários se confirma também no fragmento a seguir:

"O presidente da Oi, Luiz Eduardo Falco, esteve em Belo Horizonte na última terça-feira para uma palestra no IdortMinas. No evento, Falco apresentou a Oi e a tecnologia GSM para uma platéia de empresários. Antes, ele visitou os pontos de venda instalados na cidade e esteve no escritório, onde falou para os colaboradores da empresa. O recado mais importante, dado por quem sabe sobre o que está falando: **não deixar a peteca cair.**(grifo do autor)"(jornal Ponto pra Oi, 23/05/2002)

No dia 19 de junho de 2002, foram publicados no Diário Oficial da União – DOU os atos da ANATEL, num total de dezesseis, um para cada estado aonde a Telemar atua,

certificando o cumprimento das metas de universalização de serviços de telefonia fixa, previstos no PGMU e liberando, finalmente, a empresa Oi para operação.

#### **.4 Os Resultados do Processo**

Como uma das últimas etapas de compreensão do processo de construção de estratégia, Pettigrew (1977) recomenda que se identifiquem os resultados colhidos a partir da geração e mobilização de esforços de apoio às ações e escolhas da organização como formação de padrões de pensamento, avaliação e atitude perante o mundo. A percepção desses resultados talvez seja o tema analisado que mais esteve presente na fala dos entrevistados, tanto em função dos números alcançados, em termos de participação de mercado, como em termos de assimilação da intenção estratégica da Oi. Assim, têm-se alguns testemunhos sobre resultados alcançados que refletem tanto esses, como a tendência à formação de uma atitude perante o mundo:

"Imagina isso agora nos 16 estados (*falando da mobilização de esforços*)... Na realidade, nós começamos no dia 24 de junho, com uma meta de até 30 de dezembro de 2002, seis meses depois, a gente pretendia ter 500.000 usuários nos 16 estados, e os 500.000 foram atingidos em setembro. Aí, nós mudamos a meta , vamos trabalhar com a meta de 1.000.000 de usuários para 30 de dezembro. Já temos 2.200.000 usuários, ou seja, (Risos) nós estamos muito bem." (Relato do entrevistado 01)

Como se verifica, nesse fragmento discursivo, houve uma relação de êxito entre a estratégia inicialmente construída, sua formulação e implementação, comprovada pelos resultados apresentados e que levaria a novas construções, tanto em termos de metas como na forma de operacionalizá-las, representadas no fragmento discursivo que se segue:

"A gente tentou buscar pessoas ... que acreditassem realmente, chegassem a ter essa mesma motivação,

esse mesmo ideal que a gente acreditava. Olha, eu acho que os resultados são bons, mas também podem ser melhores,... então a gente também tenta... é o que vale nas pessoas, também o inconformismo, porque alguém acha que já está bom, que já fez o que tinha de fazer, tem que procurar outro lugar, né? Então eu acho que a gente, na minha área específica, teve vários desafios que a gente superou mas,... pô! Chegar... queremos fazer mais, queremos compartilhar mais, queremos gerar mais receita..." (relato do entrevistado 09)

Essa inquietação, esse "querer mais", perante resultados que superaram o esperado pela organização foi traduzida em novas estratégias, motivadas tanto pelo perfil definido para os indivíduos a serem reunidos na organização como pelas parcerias externas, como se observa no fragmento a seguir:

"Para você vender hoje, 2.700.000 aparelhos aproximadamente, você tem que disponibilizar crédito para isso. Então a gente conseguiu, a gente fez algumas excelentes estratégias..." (Relato do entrevistado 05)

O esforço econômico desenvolvido pelo grupo Telemar, tanto na construção da Oi, como na viabilização das pré-condições estabelecidas pela ANATEL, só poderia ser viabilizado com parcerias estruturadas em função de condições econômicas desses parceiros de financiarem suas partes nessa construção. A metáfora que melhor descreveria o processo de construção foi utilizada no fragmento discursivo abaixo:

"É como por carga no avião, né? Tem que decolar, então quanto mais peso eu coloco no avião mais dificilmente ele levanta vô. Então no primeiro momento o mais importante é levantar ele o mais leve possível e aos poucos a gente vai trabalhando. Vai adicionando tecnologias novas, ferramentas novas, novos processos." (Relato do Entrevistado 07)

Se forem revistos os processos e escolhas adotadas na construção da Oi, poder-se-á observar que, inicialmente, enquanto na "prancheta", os dilemas apresentados são voltados mais para o tema definido pela ANATEL sobre a antecipação das metas de universalização, um objetivo externo e que diz mais respeito à estrutura Telemar que à própria Oi. A partir da vitória na

licitação da licença de operação, começaram a surgir escolhas de construção da organização e que vão se desdobrando em novas escolhas. Observa-se que as construções de estratégias implicaram em formulações que levaram a novos desdobramentos e, conseqüentemente, novas estratégias. A transformação da "empresa de papel" em uma empresa "de verdade" não é um processo automático. Ela tem essa perspectiva de agregação que o entrevistado simboliza em "levantar vôo" e que pressupõe estrutura mais simples no começo, quando é mais importante "levantar vôo" e que, incorpora novos dilemas, novas escolhas e novas estratégia, à medida que a construção vai tomando forma, quando então se adicionam "tecnologias novas, ferramentas novas, novos processos". Observa-se assim que, de maneira geral, os resultados da Oi em termos de mercado, impactaram positivamente na percepção geral dos gestores <http://www.telemar.com.br>. Percebe-se uma tendência otimista, em termos de cenários futuros, para a organização, acreditando-se muito nos resultados obtidos como em função de esforços internos, como demonstra o fragmento abaixo:

"Vivem dizendo que a gente se impôs metas baratas, o que não é verdade. Muitos dos institutos de pesquisa, eu tenho documentos dos mesmos que apontaram uma possibilidade de crescimento das bandas D e E, incluindo aí todos os agentes, uma perspectiva de alcançar até dezembro 1400000 clientes. Diziam ser improvável a Oi atingir 500.000 clientes até dezembro de 2002 onde ela alcançou 1.400 mil." (Relato de entrevistado 04)

Essa velocidade de crescimento, quase três vezes superior ao planejado, em termos de número de clientes da Oi, trouxe problemas de infra-estrutura, freqüentes problemas de congestionamento do tráfego, demora em atendimento de reclamações, e problemas de faturamento, como a mesma reconhece no fragmento de discurso a seguir:

Não é segredo pra ninguém que a Oi enfrentou vários problemas desde a entrada em operação há pouco mais de um ano. Também é notório que a qualidade dos serviços vem melhorando e a melhor notícia é que vai melhorar mais ainda. O trabalho para isso está dividido em quatro frentes e o foco em cada uma delas nos dá a certeza de que o sucesso virá. A primeira é a questão de faturamento. Em outros tempos tínhamos entre 20 e 25

reclamações por mil contas. Atualmente, o índice está em seis por mil. Ainda não é o ideal (a Anatel considera aceitável cinco por mil), mas um enorme passo foi dado. O *call center*, que também era um foco de insatisfação muito grande de nossos clientes, está com uma nova diretora que vem arrumando a casa. Hoje **90% das ligações feitas são atendidas em 10 segundos**. Resultado de ações como o monitoramento dos procedimentos dos atendentes e mais treinamento dos funcionários. A qualidade de nossa rede também foi muito questionada (como se fosse possível em um ano alcançar o nível de redes prontas há quatro/cinco anos), mas o reconhecimento de que ela tem melhorado e se expandido é evidente. E podem esperar mais: cerca de 60 sites estão ainda para ser implantados extinguindo definitivamente áreas em que nosso serviço ainda não está 100%. Nas lojas, a qualidade do atendimento também está sendo melhorada, com intenso treinamento das equipes. E o melhor: estão sendo instaladas UTIs para solucionar problemas de clientes nas lojas. Os agentes premium já contam com elas e, em breve, todas as monomarcas espalhadas pelo estado também terão seus *help-desks*. Atenciosos assim. (jornal Ponto pra Oi, em 25/07/2003)

Nota-se que, os resultados alcançados, descritos no fragmento (0097), com um crescimento muito superior ao planejado, afetaram a estratégia de entrada no mercado de telefonia móvel principalmente pelo impacto que esse crescimento teve na qualidade do atendimento ao cliente, como a própria organização reconhece. Tais problemas tiveram origem no faturamento, com 20 a 25 reclamações por milhar de contas, quatro vezes superior ao aceitável pelo controle da ANATEL. A estrutura de atendimento telefônico aos clientes também se mostrou deficitária, sendo que, um ano após o lançamento, conforme o fragmento (00102), a organização ainda só conseguia atender "90% dos clientes em 10 segundos". Há assim, um reconhecimento explícito de que a qualidade do serviço da organização "não está 100%", ao mesmo tempo que se justifica na alegação feita de "como se fosse possível em um ano alcançar o nível de redes prontas há quatro/cinco anos".

Percebe-se aqui, uma contradição entre a consciência declarada e assumida do cliente

exigente, maduro, como se vê no fragmento (0059), que "não tem mais que entender" os problemas do fornecedor de serviços de telefonia móvel, e a frustração de não se conseguir atendê-lo, se justificando na impossibilidade de alcançar o nível dos concorrentes já instalados.

Essa evolução dos números da Oi de participação no mercado, tem sido considerada o maior caso de sucesso de lançamento de tecnologia GSM no mundo, e é aquilo que Pettigrew denomina de "Resultados dos processos de geração de apoio", que tem como consequência o que o mesmo autor denomina de "Formação de padrões de pensamento, de avaliação e de atitude". Isso pode ser percebido, em termos de formação de padrões de pensamento, na estrutura dos comunicados internos via seu jornal Ponto pra Oi.

Apesar da justificativa de sua criação ter sido a questão emocional que envolvia o atraso de início de operação da empresa, fase considerada crítica e que afetava o pessoal interno, por não saber as causas do adiamento, como comprova o fragmento (0095), e sua circulação interna ter se iniciado em 09 de maio de 2002, quase um mês e meio antes da empresa ser autorizada a operar, esse não foi um assunto discutido no jornal, tendo sido colocado apenas uma vez e mesmo assim como elemento acessório a outro comunicado, como se vê no fragmento discursivo a seguir:

Se você acha que a Oi está **parada** enquanto espera que a Anatel dê o sinal verde para a entrada em operação, está redondamente enganado. Já somos a maior rede GSM da América Latina com 2.000 ERBs instaladas, nada menos do que 200 a mais do que o previsto inicialmente. A cobertura no lançamento saltou de dez para 14 Estados e de 160 para 200 municípios. Logo de cara, estaremos com uma cobertura próxima à da banda B. O portfólio inicial saltou de 13 para 20 modelos de aparelhos. Inicialmente estavam previstos 1.000 pontos de venda autorizados, hoje já são 1.600. Simples assim. Como diria o Zé Simão: quem fica

parado é poste.(jornal Ponto pra Oi, em 16/05/2002)

Observa-se que o atraso no lançamento acaba sendo um elemento propiciador de desenvolvimento de infra-estrutura, em termos de cobertura de sinal, já que a Oi não ficou "parada", desenvolvimento esse que era considerado estratégico para a empresa, devido às características de sua entrada no mercado, conforme se vê nos fragmentos (0059) e (0094). Ampliou-se, dessa maneira, a cobertura geográfica, com o aumento do número de antenas GSM, "200 a mais que o previsto inicialmente", elevando em quatro, o número de estados previstos inicialmente, para o lançamento da empresa. Essa questão da cobertura de sinal envolve, ainda, o dilema operacional ocorrido com as resistências encontradas quanto à instalação de antenas.

"Conselho municipal de meio ambiente examina hoje 20 processos envolvendo implantação de antenas. Em março, a prefeitura exigirá correção de 432 equipamentos instalados **sem licença ou fora das especificações**. Secretaria adianta que alguns terão que ser retirados...hoje, oito antenas da Telemig e 12 da Telemar serão avaliadas. A Oi, operadora de telefonia móvel da Telemar afirma "Não temos nenhuma antena entre as 432 que precisam de licenciamento corretivo".(jornal O Estado de Minas, 20/02/2002)

A velocidade com que a empresa tentava ampliar sua área geográfica de operação implicava em instalações de antenas "sem licença ou fora das especificações". Apesar da defesa da Oi, ao dizer que não havia "nenhuma antena" sua com problemas de licenciamento, o Conselho Municipal de Meio Ambiente, no mesmo artigo, se referia à Oi afirmando que:

"consideramos a instalação antecipada uma infração e a operadora está sujeita a multa. Nosso parecer, nesse caso do Sion, deve ser contrário. E ainda será feito um auto de infração."(jornal o Estado de Minas, 20/02/2002)

Para enfrentar esse dilema imposto pelo fato de ter de crescer na velocidade necessária

para evitar a imagem de deficiência de cobertura e precisar da burocracia pública para autorizar esse crescimento, ao mesmo tempo em que tem de vencer a resistência da opinião pública à proliferação de antenas, a Oi desenvolveu uma estratégia denominada Oi Vizinho, lançada em 16 de maio de 2002, com a seguinte descrição:

No início desta semana, a equipe Oi Minas deu o pontapé inicial num projeto pra lá de importante para a empresa: o Oi Vizinho. Trata-se de uma iniciativa que tem como objetivo estabelecer os primeiros contatos com autoridades e comunidades nas quais serão instaladas antenas da Oi... Todo esse trabalho está sendo feito porque a Oi preza o bom relacionamento com a comunidade onde vai atuar. (jornal Ponto pra Oi, 16/05/2002)

Constata-se que foi necessário desenvolver estratégias de busca de apoio, tanto junto às comunidades, como junto ao poder público, para não prejudicar a imagem da organização. Apesar do discurso em que alega não ter problemas com o licenciamento de antenas como se vê no fragmento (00104), o próprio jornal interno da mesma nos revela:

"o gerente de rede da Oi, Neuber Suzana, esteve em Conselheiro Lafaiete, de onde saiu literalmente aplaudido de pé. Neuber foi à cidade para cumprir uma promessa feita à comunidade: a de que a Oi faria um estudo para rever o projeto de instalação de antenas no município... alguns membros da comunidade já haviam **depredado** duas das antenas da Oi instaladas em Conselheiro Lafaiete... A empresa colocou mãos à obra e, depois de cassar a liminar da Justiça que embargava as obras na cidade, apresentou a solução aos moradores, que agradeceram e prometeram apoio incondicional à Oi. (jornal Ponto pra Oi, 23/05/2002)

Como se observa, a prática do "bom relacionamento" foi mais corretiva que preventiva, uma vez que as comunidades estavam se posicionando contrariamente à entrada de operação das antenas, tendo inclusive já "depredado" algumas. Esse discurso de "bom relacionamento", presente no relato (00106) justifica internamente uma



obrigatoriedade de licenciamento imposta pela lei municipal 8.201/2001 que define algumas ações relativas às antenas de telefonia móvel, conforme fragmento a seguir:

"Segundo Batista, para funcionar, as operadoras precisam obter as licenças prévia (sic), de implantação e de operação... têm de ocorrer as audiências públicas, organizada pelo poder público e pelos empreendedores, com o objetivo de informar a comunidade sobre os impactos da antena e como isso será compensado." (M. A. Batista, gerente de licenciamento e fiscalização ambiental da Secretaria Municipal de Meio Ambiente de Belo Horizonte, publicado no jornal O Tempo em 21/02/2002)

A construção de estratégias políticas também surge nas escolhas feitas para lidar com esse dilema relativo à necessidade de se instalar grande quantidade de antenas, ao mesmo tempo em que tem que vencer a resistência da sociedade a essa proliferação, desafio esse que foi interpretado politicamente e contemplado com a seguinte proposta estratégica, pela Oi:

Trabalhar pela formação de uma força tarefa cuja função será incentivar a criação de uma lei federal que regulamente a instalação de antenas de telefonia móvel nos municípios. Essa foi a proposta do encontro organizado pela Amcham (Câmara Americana de Comércio) com o apoio da Oi na última quarta-feira. (jornal Ponto pra Oi, em 16/05/2002)

O apoio político a uma regulamentação federal para a instalação de antenas é considerado como uma estratégia mais interessante que a de convencimento no corpo-a-corpo com as comunidades. Vê-se que a organização, ao mesmo tempo em que lidava com o problema da opinião pública com a estratégia do Oi Vizinho", tentava obter o apoio político em forma de lei para seu propósito. No mesmo artigo, a Oi revela que deverão se unir nesse esforço as empresas de telecomunicações, fornecedores e escritórios de advocacia especializados nesse assunto, sendo que o grupo por ela formado especificamente para lidar com esse problema, ainda teria a missão de

"desmistificar a idéia de que a emissão de ondas

eletromagnéticas provoca malefícios á saúde" (jornal Ponto pra Oi, em 16/05/2002)

Dentro do fragmento discursivo (0064) pode-se extrair ainda uma outra interpretação e alternativa de valor encontrada pela Oi em sua implementação, com relação ao problema gerado pela instalação de antenas e que seria o conceito de "compartilhamento de infra-estrutura", relativo ao uso comum de torres de instalação de antenas, pela Oi e sua concorrente, a Tim, estratégia que tem aspectos positivos em sua adoção, como se vê no seguinte fragmento discursivo:

"A idéia de compartilhar antenas com a TIM mata dois coelhos de uma vez: não afeta tanto a paisagem, dá ao concorrente a possibilidade de receita de um aluguel, porque se ele não quiser alugar, eu vou ter que montar outra antena próxima, e reduz o valor de investimento necessário." (relato do entrevistado 04).

A adoção do compartilhamento de antenas é uma alternativa de valor que resolve o problema do impacto ambiental e da resistência à instalação de novas antenas, assim como dá uma alternativa de valor pela perspectiva de custo em relação ao investimento em novas antenas, "matando dois coelhos de uma vez".

Outra formação de padrão de pensamento, além da já citada assunção de escolha da tecnologia GSM, está na presença constante da metáfora "simples assim". O reforço da mensagem aparece até mesmo dentro de comunicações que envolvem ações complexas, como é o caso do fragmento (00103) que descreve ações de investimento econômico alto, feitas em um espaço de 4 meses e dentro de um estresse de perdas financeiras, como comprova o relato (0094). Essa metáfora, preconizando a simplificação de processos internos e externos, como forma de construção de identidade organizacional, é utilizada 92 vezes no jornal, em um período de circulação avaliado de 9 de maio de 2002 a 25 de julho de 2003, com periodicidade quinzenal. Dessa maneira, a metáfora surge junto com o jornal, já se apresentando na edição de

lançamento, como se vê a seguir:

Pessoal, esse é o Ponto pra Oi. Um veículo que vai informar pra vocês, semanalmente, todas as iniciativas do marketing regional no sentido de marcar a presença da Oi no mercado mineiro. Um espaço que vai mostrar tudo o que estamos fazendo para manter o charme e a ousadia da nossa marca nas Gerais. A idéia é como tudo na Oi: a gente faz e comunica, sem deixar a peteca cair. Com o Ponto pra Oi vai ficar fácil perceber que estamos presentes em tudo o que se faz de interessante por aqui: esporte, lazer, cultura, responsabilidade social e muito mais. É a equipe de marketing da Oi que chega pra mostrar que é possível fazer mais com menos. **Simples assim** (grifo do autor). (jornal Ponto pra Oi, 09/05/2002

Nesse fragmento é mostrado que o apelo de marketing deverá ser explorado em todas as áreas de contato com o público, sendo adotada inclusive a responsabilidade social com esse fim, com sua operação e desenvolvimento atribuído à equipe de marketing. Aliado a essa abordagem, tem-se ainda o reforço inicial de se "fazer mais com menos", aqui demonstrando uma preocupação com custos internos.

Então, como se viu na descrição realizada, Estratégia ocorre de maneira processual e contínua, numa construção que encontra suporte na proposição teórica de Pettigrew (1977) que caracteriza a formulação estratégica como consequência dos dilemas organizacionais; de Bourgeois (1984) que recomenda evitar posturas determinísticas no estudo de Estratégia, optando por uma abordagem dialética; de Chafee (1985) que propõe uma tipologia denominada interpretativa, que vê o conjunto organização-ambiente como um sistema aberto, propondo que as ações se originam do contexto e de Whipp (2000), também favorável a uma postura dialética no estudo de estratégia.

Referenciando-se essencialmente em Pettigrew (1977), pôde-se descrever a construção de estratégias a partir dos dilemas que a organização enfrentou, oriundos do contexto

ou de decisões internas, sendo alguns evidenciados e outros ignorados ou abandonados. Identificou-se os indivíduos e grupos que enfrentaram os dilemas e suas estratégias de busca de apoio às alternativas de valor originadas dos dilemas enfrentados. Também foram destacados os resultados dos esforços desenvolvidos e a maneira como os mesmos influenciaram na formação de padrões de pensamento, como na construção da identidade organizacional e nas atitudes da empresa perante o mundo. Finalmente, pôde-se demonstrar as relações estabelecidas entre as implementações de escolhas estratégicas e suas implementações, bem como o impacto das mesmas nas escolhas e implementações futuras durante o processo de construção investigado.

## conclusões

Ao rever os processos e decisões tomadas para a entrada no setor de telefonia móvel pela Telemar percebe-se que, enquanto a nova organização, ainda sem nome, esteve nos planos ou na "prancheta", todos os dilemas que surgiram efetivamente foram em função das pré-condições estabelecidas pela ANATEL para a telefonia fixa, na forma de antecipação de metas de universalização. Com a vitória no leilão da banda D, os dilemas resultantes da antecipação de metas ainda iriam existir mas passaram a ser coadjuvantes das escolhas de construção da nova empresa; escolhas estas que se desdobraram em novos dilemas e novas escolhas. Se for retomado o fragmento discursivo (00100), será observado que as metáforas utilizadas do "vôo" e da necessidade de se iniciar "leve" também refletem o processo de construção de estratégias como um processo sucessivo, no qual as construções estratégicas levaram a dilemas que se desdobraram em novas estratégias e conseqüentes formulações. Observa-se também que a expressão adotada por Pettigrew (1977) para dilemas que "são postos de lado" tem um sentido de provisoriedade que efetivamente é encontrado nas decisões que se apresentaram e que, se foram descartadas, puderam se apresentar novamente ao gestor como alternativas de valor a serem avaliadas.

Na identificação dos indivíduos que buscaram alternativas de valor para a organização, um fator de destaque foi a perspectiva relacional e sua importância na construção do nível decisório da mesma. Aliado a um pressuposto de competência técnica sempre presente nas discussões e entrevistas realizadas, percebeu-se que o fator relacional é decisivo na escolha de pessoas para a formação dos grupos de apoio,

a começar pelo grupo inicial responsável pelo estudo de viabilidade da entrada no setor de telefonia móvel. Percebe-se que essa perspectiva relacional inicial se reproduziu nas escolhas feitas por esses membros que iniciaram a construção estratégica da organização e em seus critérios de escolhas de pessoas para formar seus grupos de apoio. Se por um lado, essa reprodução de critérios baseados em escolhas pessoais se justifica na necessidade de se confiar nas pessoas com quem se vai trabalhar, conforme fragmento (0081), persiste entretanto uma perspectiva política associada de poder, na qual as pessoas que indicam outras para entrar na organização criam uma estrutura de favores devidos e que podem ser, eventualmente, cobrados na forma de se esperar determinados comportamentos de quem se indicou, como no fragmento discursivo (0084), que expressa essa cobrança e sua justificativa pela indicação pessoal. Para a organização, a utilização dos processos de indicação interna para as construções de apoio implicaram em resultados positivos na forma de comprometimento daqueles que indicam pois, ao fazer uma indicação, o funcionário se responsabiliza pelo desempenho de quem está sendo indicado, como comprova o fragmento (0076), em que se vê que as pessoas não querem "correr riscos" em função de uma indicação.

Na análise dos resultados dos processos e das estratégias adotadas, percebe-se que mesmo estratégias que, em uma primeira análise, se revelaram acertadas poderiam vir a ser postas de lado ou abandonadas, se sua interpretação tivesse sido por uma perspectiva diferenciada, como ocorreu com as escolhas tecnológicas adotadas, especificamente no caso da tecnologia WLL, utilizada para a antecipação de metas. Dessa forma, estratégias que poderiam se considerar vencedoras em uma perspectiva, poderiam apresentar deficiências se observadas por outra, demonstrando claramente que estratégias formuladas e implementadas poderiam ser revistas, dado seu impacto na implementação de estratégias futuras.

Percebeu-se, nessa investigação, que a formação de padrões de pensamento pôde se transformar em esforços de busca de apoio para as estratégias da organização, inclusive com distorção da realidade, como ocorreu com a justificativa do padrão tecnológico GSM, adotado pela Oi, que, se antes foi imposto pela ANATEL, acabou sendo incorporado no discurso organizacional como uma escolha intencional e estratégica.

O mercado de telefonia móvel teve sua importância ampliada tanto em função da relevância que as telecomunicações assumiram no panorama econômico, social e político brasileiro, como pela forma e receptividade encontrada nos consumidores para esse serviço. Além da velocidade de assimilação da tecnologia pelo mercado consumidor, a entrada da telefonia celular acabou por transformar o período de saturação que ocorria com o mercado de telefonia fixa em declínio, no que tange ao uso residencial, provocando uma migração de clientes da telefonia fixa para a telefonia móvel, como se comprova pelo relato (001).

Entender as decisões estratégicas de uma organização que está entrando nesse mercado passou a ser para o pesquisador o objetivo central de pesquisa, que se refletiu em uma revisão dos estudos sobre a disciplina Estratégia dentro da ciência da Administração.

O estudo dessa disciplina revelou que os debates encontrados nos autores mais referenciados se transformavam mais em desencontros e desacertos, do que numa possível convergência teórica como se espera que vá ocorrer no processo de construção de ciência. Polêmicas que algumas vezes resvalaram para o âmbito pessoal, reduzindo o mérito das descobertas e constatações apresentadas, ou mesmo desviando o foco do trabalho investigativo, tornaram o propósito do autor de busca e definição de uma

base conceitual orientadora uma necessidade a ser realizada em forma de escolha, dada a falta de consenso e diferentes propostas conceituais para a disciplina estratégia.

A partir da análise do debate e das propostas apresentadas pelos autores investigados, optou-se então pela adoção de uma linha teórica de pensamento que, confrontada com os fatos já conhecidos em relação ao tema investigado, abarcaria com mais completude os mesmos e seus desdobramentos tanto internos como externos.

A adoção do trabalho de Andrew Pettigrew (1977) indicou ser a mais acertada, inclusive pela metodologia proposta para investigação, que se revelou de ampla aplicabilidade quando da construção dos instrumentos qualitativos de investigação adotados, na coleta de dados, na forma das linhas da entrevista com uso de roteiro semi-estruturado, e na análise realizada, quando aquela proposta metodológica do autor foi utilizada para a montagem da grade temática para seleção de conteúdos e posterior discussão.

Considera-se portanto, que o objetivo principal de descrição da construção da estratégia de telefonia celular da Telemar, baseado nos processos políticos e sociais, foi assim alcançado pela evidenciação dos fatores externos e internos que afetaram essa construção e sua reconstrução transversal aplicando os preceitos sugeridos por Pettigrew (1977). Com base nesses fatores, foi possível caracterizar as principais estratégias da Telemar, tanto nas decisões internas como externas, culminando com a criação da organização Oi, que seria seu braço de entrada no setor de telefonia móvel.

Caracterizaram-se assim, os objetivos estabelecidos em termos de crescimento de base de telefones fixos e cobertura geográfica, pré-requisito essencial estabelecido pelo governo, as parcerias construídas com fornecedores para viabilizar o início da



operação na telefonia móvel, bem como a busca de pessoas consideradas fundamentais no processo e os critérios de escolha das mesmas.

Destacaram-se os principais fatores políticos, sociais e legais que afetaram o curso da construção das estratégias tanto de facilitação, como foi o caso da definição das áreas sob licitação das bandas D e E de telefonia móvel, como de restrição, caso das auditorias realizadas sobre as declarações de antecipação de metas de universalização proferidas pela Telemar.

Foram analisados os fatores internos e externos que mais influenciaram as decisões de lançamento do produto, como as cooptações internas pessoais baseadas em critérios de competência e, juntamente, de relacionamentos pessoais.

Foram analisadas as ações estratégicas efetivadas pela Telemar para a entrada nesse mercado, como os esforços realizados para viabilizar a cobertura técnico-geográfica mínima ideal para aumentar as chances de sucesso, por ocasião do lançamento do produto e também as iniciativas internas, visando informar o público interno sobre as postergações de prazos ocorridas, com o objetivo de manter os ânimos e evitar especulações prejudiciais ao sucesso da organização.

Quanto à sugestão metodológica proposta por Pettigrew (1977), observou-se, no entanto, uma dificuldade de análise referente à compreensão do impacto da implementação das estratégias nas formulações futuras. Percebeu-se que, se por um lado essa inferência era perfeitamente possível de ser feita pelo investigador, por outro, as interpretações dadas às escolhas estratégicas passadas, pelos gestores entrevistados, davam margem a compreensões dúbias do impacto das escolhas sobre as implementações futuras. Isto ficou bastante claro na interpretação do processo de seleção de fornecedores e pela análise que o fato recebeu de pelo menos três gestores

entrevistados, onde suas interpretações eram muito diferentes umas das outras.

Percebeu-se que a visão histórica, de fatos sem participação efetiva dos entrevistados, em termos de tomada de decisão, ainda que presentes na organização, deram margens a interpretações que se distanciavam da realidade, como ocorreu na visão sobre a antecipação de metas de universalização pelos entrevistados.

Para identificar e analisar os fatos descritos, a metodologia escolhida se revelou adequada, principalmente quando da adoção da técnica da "bola de neve" como forma de se buscar os potenciais entrevistados. Uma empresa cujas gerências foram construídas a partir da indicação, tornou o mesmo critério de seleção um facilitador do processo investigativo.

Por outro lado, o fato de ser uma organização em franco crescimento, com índices de penetração de mercado e de evolução de clientes muito superiores aos previstos, aliado ao fato de ser gerida e movimentada por uma equipe de funcionários extremamente reduzida, se comparada aos seus competidores, acabaria por se tornar um dificultador da investigação. Assim, as agendas dos potenciais entrevistados, que deveriam ser pessoas que influenciam o processo decisório e que efetivamente estiveram presentes no começo da organização eram pouco disponíveis, o que aumentou a dificuldade de obtenção dos dados das entrevistas.

Por isso, das sete pessoas inicialmente apontadas como o grupo que construiu o plano de negócios da Oi e fez seus estudos de viabilidade, foi possível entrevistar quatro. A partir dessas quatro pessoas, utilizando o método de indicação pelos mesmos, foi possível acessar mais sete pessoas que participaram, sendo que algumas ainda participam, do processo de construção de estratégias, e que também acompanharam o início da organização, ocupando cargos de direção e com poder decisório nas

estratégias implementadas. Para entrevistar essas onze pessoas foi necessário estabelecer contatos telefônicos constantes e insistentes, além de três viagens ao Rio de Janeiro, no período de quatro meses, entre junho e setembro de 2003.

Um cuidado adicional refere-se à metodologia escolhida, uma vez que a análise de conteúdo "envolve conhecimentos mais específicos e exige do pesquisador uma capacidade para sugerir e elaborar suas próprias propostas de análise, dentro das possibilidades" (CAPELLE, MELO e GONÇALVES, 2003, pág.14) oferecidas pelo instrumento. Sugere-se, dessa maneira, que se amplie o estudo desenvolvido por essa metodologia, pela utilização de instrumentos quantitativos como alguns softwares que se descobriu durante a investigação e que podem ampliar a análise de conteúdo, caso do Nvivo e do Kwalitan [http://www.qsr.com.au/products/productoverview/product\\_overview.htm](http://www.qsr.com.au/products/productoverview/product_overview.htm).

Esse estudo abre possibilidades de investigações futuras tanto no campo da Estratégia, como no campo das telecomunicações. Assim, sugere-se que se avancem nos estudos qualitativos sobre Estratégia pela perspectiva social e política, para se contrapor aos modelos determinísticos que têm predominado nas investigações dessa disciplina no Brasil. Sugere-se também estudos comparativos utilizando a tipologia proposta por Chafee (1984) de modo a se identificar as fragilidades conceituais que existem nas linhas conceituais propostas e evidenciar caminhos que propiciem a evolução dessa disciplina. Sugere-se também que a proposição metodológica de Pettigrew (1977) dê origem a questionários que possam ser utilizados num estudo de triangulação.

O trabalho de Bourgeois (1984) reforça a proposição de estudos a serem feitos adotando-se combinação de métodos qualitativos e quantitativos, bem como perspectivas de análise de processo e de resultados observados de forma dialética.

No campo das telecomunicações, sugere-se que se ampliem os estudos de Estratégia,

estendendo-os a outras organizações do setor. Outro possível foco de investigação está na compreensão de como o setor de telefonia está se reconfigurando a partir da privatização, evidenciando quais os atores que têm se destacado nesse cenário e como as alianças e parcerias têm sido feitas, além de possíveis estudos de novas formas de governança que têm se estabelecido no setor.

## **REFERÊNCIAS bibliográficas**

ABRAS, M. A. e BERTUCCI, L. A. *Estratégia e finanças corporativas: testes empíricos sobre elos de ligação*. São Paulo, Anais do I Encontro de Estudos em Estratégia, 2003.

ALBUQUERQUE, A. e QUEIROZ, S. *The emerging structure of the global telecommunication sector: Features and driving forces*. Disponível em: [http://www.its2000.org.ar/conference/albuquerque\\_queiroz.pdf](http://www.its2000.org.ar/conference/albuquerque_queiroz.pdf). Acesso em: 10/09/2002

ANDREWS, K. R. The formulation-implementation dichotomy in the concept of corporate strategy. *Harvard Business School*, 1976.

\_\_\_\_\_. Directors responsibility for corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 1980

\_\_\_\_\_. Replaying the boards role in formulating Strategy. *Harvard Business Re-view*, 1981

\_\_\_\_\_. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, 1987.

ANSOFF, H. I. *La Estrategia de la Empresa*. Espanha: Ediciones Universidad de Navarra, 1976.

\_\_\_\_\_. Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: reconsidering the Basic Premises of Strategic Management'. *Journal of Management School*. Vol. 12. pgs 449-461. 1991.

\_\_\_\_\_, MCDONNEL, E. *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. e CUNHA, C. J. C. A. *Administrando o risco: uma teoria substantiva da adaptação estratégica de pequenas empresas a ambientes turbulentos e com forte influência governamental*. São Paulo, Anais do I Encontro de Estudos em Estratégia, 2003.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa, Edições 70, 1977

BIGNETTI, L. P. e PAIVA, E. L. *Estudo das Citações de Autores de Estratégia na Produção Acadêmica Brasileira*. In: ENANPAD 2001, Campinas. Anais... , 2001.

BERTALANFFY, L. von. *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York, N. Y.: George Braziller, 1950, Edição Revisada, 1968.

- BIGNETTI, Luiz P.; PAIVA, Ely L. *Estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira*. 25º. Encontro da ANPAD, Campinas, 2001.
- BOGDAN, R. e BIKLEN, S. *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora. 1999.
- BOURGEOIS III, L. J. Strategic Management and Determinism: Secondary Strategic Management and Determinism. *Academy of management Review*. 1984. Vol. 4, 586-596.
- \_\_\_\_\_, L. J. Strategy and Environment: A Conceptual Integration. *Academy of Management Review*, Jan80, Vol. 5 Issue 1, p25. 1980.
- \_\_\_\_\_, L. J., BRODWIN, D. R. Five Steps to Strategic Action. *California Management Review*. Vol. 26, No.3, 1984.
- BOWMAN, Edward H. Epistemology, Corporate Strategy, and Academe. *Sloan Management Review*. Winter74, Vol. 15 Issue 2, p35. 1974.
- BRASIL. Ministério do Planejamento. *Relatório anual da Secretaria Especial de Controle das Estatais – SEST*. (1981/1993). Brasília.
- BRASIL. Ministério Das Comunicações. *Reforma Estrutural do Setor de Telecomunicações: Premissas e Considerações Gerais – REST-02/95*. Brasília.
- BRASIL. Ministério das Comunicações. ANATEL. *PASTE- Perspectivas para Ampliação e Modernização do Setor de Telecomunicações*. Brasília, 2000
- BRUYNE, Paul D. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- BRYMAN, Alan. *Research Methods and Organization Studies*. London and New York: Routledge, 2000.
- BUILTER, W. H. *Measurement of the public sector deficit and its implications for policy evaluation and design*. IMF Staff Papers, 1983.
- CAMPOS, R. *A farrá dos dinossauros ou os gigolôs da viúva*. O Estado de São Paulo, 5/03/1995. p.2.
- CAPELLARO, J, J. V. *História da indústria de equipamentos de telecomunicações no Brasil: dos primórdios até a segunda metade da década de 70*. In Henry Lins Barros (org.). *História geral das Telecomunicações no Brasil*. Rio de Janeiro, Associação Brasileira de Telecomunicações – TELECOM, 1989.
- CAPELLE, M. C. A., MELO, M. C. O. L., GONÇALVES, C. A. *Análise de conteúdo e Análise de Discurso nas Ciências Sociais*. Organizações Rurais e Industriais: revista Eletrônica de Administração. Disponível em: <http://dae2.ufla.br/revista/>, Acessado em 15/07/2003.
- CARVALHO, J. *Operadoras brigam por um mercado de R\$ 1 bilhão*. Disponível em: <http://www.businessstandard.com.br/bs/noticias/2003/05/0009>. Acessado em 01/06/2003.
- CEPAL. *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe*. Genebra, 2000, Cap. IV :

«Telecomunicaciones», pgs. 185-241.

CHAFFEE, E. Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*. Vol. 10, No 1, pgs 89-98. 1985.

\_\_\_\_\_. Successful Strategic Management in Small Private Colleges. *Journal of Higher Education*. No. 55, pgs. 212-241. 1984.

CHANDLER, A. *Strategy and Structure*. Boston: MIT Press, 1962.

CHANDRAN, N., VALENTI, M. C. Three Generations of Cellular Wireless Systems. *IEEE Potentials*. vol. 20, no. 1, pp. 32-35, Feb./March 2001

CHILD, J. Organizational Structure, environment, and Performance: The role of Strategic Choice. *Sociology*, No 6. 1972.

CHIZZOTTI, Antonio. *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. São Paulo: Cortez 1991.

CLAUSEWITZ, C. V. *On War*. Translated by M. Howard and P. Paret. Princeton, New Jersey. Princeton University Press, 1984.

COSTA, J. *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales, 1995.

DALMAZO, Renato A. *As mediações Cruciais das Mudanças Político-institucionais nas Telecomunicações do Brasil*. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística Siegfried Ema-nuel Heuser, 2000. (Teses FEE; n. 2)

DANTAS, Marcos. *A lógica do capital-informação*. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.

DINIZ, Eli. *Globalização, reformas econômicas e elites empresariais*. Rio de Janeiro, Ed. FGV, 2000.

DIRSMITH, M. W., COVALESKI, M. A. Strategy, External Communication and Environment Context. *Strategic Management Journal*. No. 4, pgs. 137-151. 1983.

DOSI, G. *Technical change and industrial transformation-the theory and an application to the semiconductor industry*. Londres: MacMillan, 1984.

DRUCKER, P. F. *Entrepreneurship in the business enterprise*. Commercial Letter. Toronto: Canadian Imperial Bank of Commerce, 1965.

DRUCKER, P. F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERREIRA, Marlúcio. Competição na telefonia brasileira beneficia milhões de brasileiros. *Revista da ANATEL*. Disponível em:  
[http://www.anatel.gov.br/biblioteca/Publicacao/revista\\_ANATEL/competicao\\_telefonia.pdf](http://www.anatel.gov.br/biblioteca/Publicacao/revista_ANATEL/competicao_telefonia.pdf). Acesso em 03/09/2002.

FISCHER, T. e MAC-ALLISTER, M. *Nota Técnica: jogando com Cultura Organizacional*. In: Handbook de estudos Organizacionais. CLEGG, S. R., HARDY, C. e NORD, W. R. CALDAS, M. FACHIN, R. FISCHER, T. Organizadores da Ed. Brasileira. S. P.: Atlas, 2001.

- FREDRICKSON, J. *Perspectives on Strategic Management*. New York: Ballinger, 1990.
- GALBRAITH, C., SCHENDEL, D. An Empirical Analysis of Strategy Types. *Strategic Management Journal*. No. 4, pgs. 153-173. 1983.
- GHEMAWAT, Pankaj. *A Estratégia e o cenário dos Negócios: Textos e Casos*. Porto Alegre: Bookman. 2000.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo : Atlas, 1996.
- GILMORE, F. F. Formulating Strategy in smaller Companies. *Harvard Business Review*. Vol. 49, No. 5, pgs. 71-61. 1970.
- GLUCK, F., KAUFMAN, S., WALLECK, A. S. The Four Phases of Strategic Management. *Journal of Business Strategy*. No. 2, pgs 9-21. 1982
- GONÇALVES, C. A. e MEIRELLES, A. de M. *A Pesquisa Científica e sua Comunicação: Um Manual de Elaboração de Trabalhos Científicos*. Belo Horizonte: UFMG, mimeo.
- GOOLD, Michael. Design, Learning and Planning: A Further Observation on the Design School Debate. *California Management Review*, Summer96, Vol. 38 Issue 4, p94. 1996
- HAYES, R., ABERNATHY, W. Managing our way to economic decline. *Harvard Business Review*. 1980.69-77.
- HAMBRICK, Donald C. Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research. *Academy of Management Review*. Vol. 5. No. 4. pgs 567-575.1980
- HEMMING R. e MANSOOR A. M. *Privatization and public enterprises*. International Monetary Fund.– Washington, D.C.: 1988. (Occasional Paper, n.56)
- HILL, Charles W. L., JONES, Gareth R. *Strategic Management Theory – An Integrated Approach*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1998.
- HOFER, C. W. Some Preliminary Research on Patterns of Strategic Behavior. *Academy of Management Proceedings*. Pgs. 46-59. 1973
- HUNT, S. *Foundations of Marketing Theory: Toward a General Theory of Marketing*. New York: M. E. Sharpe, 2002.
- JACOMETTI, M. e MACHADO-DA-SILVA, C. L. *Cultura organizacional e dependências de poder na definição de estratégias: o caso da Unidade de Curitiba do Cefet-PR*. São Paulo, Anais do I Encontro de Estudos em Estratégia, 2003.
- JOVANOVIC, B. e ROSSEAU, P. L. *Moore's Law and Learning by Doing*. Disponível em: <http://www.academicpress.com/red>. Acesso em: 15/11/2002
- KOTLER, P., MURPHY, P. E. Strategic Planning for Higher Education. *Journal of Higher Education*. No. 52, pgs. 470-489. 1981.
- LAVILLE, C. e DIONNE, J. *A Construção do Saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas*. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda, 1999.
- LEAL, Sayonara de A. G. O Sistema de Telecomunicações no Brasil: As Alterações no



modelo de monopólio público de Sarney a Fernando Henrique Cardoso (FHC). *Revista Electr. Internacional De Economía De las Tecnologías. De la Información. Y de la Computación*. Vol. 1, n.1, Ene./Jun. 1999.

LINDBLOM, C. E. The science of "muddling through". *Public Administration Review*. V. 19, pp. 79-88, 1959.

LIVERA, Oscar R. R e MORAES, Walter F. A. de. *Hipercompetição na Indústria de Telefonía Móvel Celular: Novo Cenário com a Introdução do Serviço Móvel Pessoal*. Anais do Enanpad, 2002.

LYLES, Marjorie A. A Reserch Agenda for Strategic Management in the 1990s. *Journal of Management Studies*. Vol. 27, No 4. 1990.

LUZ, T. R., RODRIGUES, S. B. *Telemar-Minas: a reinvenção dos gestores*. Campinas: Enanpad Anais..., 2001

MACHADO, C. C.; BONILHA, C. *Minas Gerais do Século XXI. Infra-Estrutura: Sustentando o Desenvolvimento*. Vol. III, Cap. 3: Telecomunicações. 2001. Disponível em <http://www.bdmg.mg.gov.br/>; acessado em 01/06/2003

MAGNANI, J. G. C. *Festa no Pedaco. Cultura Popular e Lazer na Cidade*. In: Oliveira, P de S. Metodologia das Ciências Humanas. São Paulo: Ed. Hucitec, 2001

MALHOTRA, Naresh. *A Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada*. Trad. Nivaldo Montingelli Jr e Alfredo Alves de Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANSOOR, A. *The budgetary impact of privatisation*.– Washington, D.C.: 1988. (IMF Occasional Paper, n.59)

MARTINS, H. C., CARRIERI, A. de P., da LUZ, T. R. *Privatização e a Governança Corporativa na Telemig/Telemar: dos atores Organizacionais às Deliberações dos Conselhos Administrativos*. IN: tempos de Reconstrução: Evolução e transformação nas Empresas: Um Estudo de uma Empresa de telefonia. Org. RODRIGUES, S. B., CARRIERI, A. de P., da LUZ, T. R. Belo horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 2003.

MILES, R. E. et Ali. Organizational Strategy, Structure and Process. *Academy of management Review*. No. 3. Pgs. 546-563.1978.

MILLER, D., FRIESEN, P. Archetypes of Strategy Formulation. *Management Science*. Vol. 24, pgs. 253-280. 1978.

MINICOM . *Exposição de Motivos ao Projeto de Lei de Reforma das Telecomunicações*. Brasília, DF, 12/12/96, mimeo.

MINTZBERG, H. The Science of Strategy Making. *Industrial Management Review*, Spring67, Vol. 8 Issue 2, p71. 1961.

\_\_\_\_\_, Research On Strategy-Making. *Academy of Management Proceedings*, 1972, p90

\_\_\_\_\_, Strategy Making in Three Modes. *California Management Review*, Winter73, Vol. 16 Issue 2, p44. 1973.

- \_\_\_\_\_, Strategy Formulation as a Historical Process. *International Studies of Management & Organization*, Summer77, Vol. 7 Issue 2, p28. 1977.
- \_\_\_\_\_, Patterns in Strategy Formation. *Management Science*.1978. Vol. 24, No. 9, 934-948.
- \_\_\_\_\_. Crafting strategy. *McKinsey Quarterly*, Summer88 Issue 3, p71, 20p. 1988.
- \_\_\_\_\_, Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, Vol. 30, No. 1, pg.11. 1987a
- \_\_\_\_\_. The Strategy Concept II: another Look at Why Organizations need Strategies. *California Management Review*, Vol. 30, No. 1, pg.25.1987b
- \_\_\_\_\_. The Design School: Reconsidering The Basic Premises Of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Mar-Apr90, Vol. 11 Issue 3, p171
- \_\_\_\_\_. Learning 1, Planning 0. *Strategic Management Journal*. Vol 12, pgs 464-466, 1991.
- \_\_\_\_\_. The Pitfalls of Strategic Planning. *California Management Review*, Fall93, Vol. 36 Issue 1, p32,1993.
- \_\_\_\_\_. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. Jan/Fev. 1994, Vol. 72, No.1, pag. 107.
- \_\_\_\_\_. Rethinking strategic planning Part I: Pitfalls and fallacies. *Long Range Planning*, Jun94, Vol. 27 Issue 3, p12.1994.
- \_\_\_\_\_. Rethinking strategic planning Part II: New roles for planners. *Long Range Planning*, Jun94, Vol. 27 Issue 3, p22
- \_\_\_\_\_. Reply to Michael Goold. *Califórnia Management Review*. Vol. 38, No.4. 1996.
- \_\_\_\_\_. LAMPEL, J. Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review*. Spring/1999, vol.40 no.3 p.21.
- \_\_\_\_\_, AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. *Sáfari de Estratégia:Um Roteiro pela selva do Planeamento*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- \_\_\_\_\_. WESTLEY, F. Decision Making: It's Not What You Think. *Sloan Management Review*. 2001
- MIRANDA, G. (1999). *Contributos da Psicologia Cognitiva para a Aprendizagem Escolar*. II Colóquio – Modelos Psicológicos e Intervenções em Contextos Educativos. Universidade do Algarve: ESE.
- MIRAVETE, E. e ROLLER, L. *Competitive non linear pricing in duopoly equilibrium: The early U.S. Cellular Telephone Industry*. 2002
- ORMIZÁBAL, René T. *O Investimento Internacional no Setor das Telecomunicações na América Latina*. Lisboa: Ministério do Planeamento - Departamento de Prospectiva e

Planeamento. 2001

*Oxford Advanced Learner's Dictionary*. DynEd International, Inc. Reino Unido, 1999. CD-Rom

PEREIRA, B. A. D., DE TONI, D. *A Busca da Racionalidade Multidimensional da Organização através da Teoria da Configuração*. Porto Alegre: UFRGS. Revista Eletrônica READ. 2004. Disponível em <http://read.adm.ufrgs.br/read29/artigos/>. Acessado em 01/2004.

PESSINI, José Eduardo. *A indústria brasileira de telecomunicações: uma tentativa de interpretação das mudanças recentes*. Campinas: UNICAMP, Instituto de Economia, 1986.

PETTIGREW, Andrew M. Strategy Formulation As A Political Process. *International Studies of Management & Organization*, Summer77, Vol. 7. Issue 2, p78. 1977.

PIMENTA, Carlos César. *A Reforma Gerencial do Estado Brasileiro no Contexto das Grandes Tendências Mundiais*. XIV Reunião do Grupo de Especialistas do Programa das Nações Unidas em Administração Pública e Finanças. New York: maio 1998.

PONTE, J. P. e BRUNHEIRA, L. *O Trabalho De Campo Na Formação Inicial De Professores De Matemática*. Seminário sobre Modelos e Práticas Iniciais de Professores. Portugal, 2001.

POZZEBON, Malei; FREITAS, Henrique M. R de. *Pela Aplicabilidade com um maior Rigor Científico dos Estudos de Caso em Sistemas de Informação*. São Paulo: RAC, v.2, n.2, Mai-o/Ago 1998. P. 143-170.

PORTER, Michael L. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986, 7ª Ed.

RENGER, Andréa. *Brazil Wireless Solutions 2001: Brazil Wireless Regulatory Review*. Disponível em <http://www.idc.com>. Acessado em 19/11/2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985.

ROCHA, N. S. di. *A História da Telefonia Celular no Brasil*. Disponível em: [http://helyr.sites.uol.com.br/naiade\\_historia.html](http://helyr.sites.uol.com.br/naiade_historia.html). Acessado em : 11/10/2002.

RODRIGUES, S. B., CARRIERI, A. P., LUZ, T. R. *Tempos de Desconstrução: evolução e transformação nas empresas- Um estudo de uma Empresa de Telefonia*. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 2003.

SHARP. A. M. *Algumas Pressuposições da Comunidade de Investigação*. Disponível em: <http://www.cbfc.com.br/biblioteca/biblio1-1.htm>. Acessado em 29/06/2003.

SILVA, B. D. *A Tecnologia é uma Estratégia*. Anais II Conferência Internacional Challenges'2001. Universidade do Minho, Portugal.

SIMON, H. *Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SNOW, C. C. HAMBRICK, D. C. *Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical*

and Methodological Problems. *Academy of Management Review*. No. 5, pgs. 527-538. 1980.

STEINER, G. A. , MINER, J. B. *Política e Estratégia Administrativa*. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hal do Brasil, 1989.

TAVARES, Maria da Conceição. *Da substituição de importações ao capitalismo financeiro*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1978.

TELE NORTE LESTE PARTICIPAÇÕES S.A. *Relatório Anual em Conformidade com a Seção 13 ou 15(D) da Lei do Mercado de Capitais de 1934*. 2001.

THOMPSON, J. D.. *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York, N. Y.: Mc Graw-Hill Book Company, 1967.

TRIVIÑOS, Augusto Ribaldo Silva. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: Pesquisa Qualitativa em Educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN CAWENBERGH, A., COOL, K. Strategic Management in a new Framework. *Strategic Managemnt Journal*. No. 3, pgs 245-265. 1982.

VERDU, F. C. e KUSER, C. D. *O processo e a escolha estratégica dos táxis aéreos da região metropolitana de Curitiba*. São Paulo, Anais do I Encontro de Estudos em Estratégia, 2003.

VASCONCELOS, F. *Safári de Estratégia, Questões Bizantinas e a Síndrome do Ornitorrinco: Uma Análise empírica dos Impactos da Diversidade Teórica em Estratégia Empresarial sobre a Prática dos processos de Tomada de Decisão Estratégica*. In: ENANPAD 2001, Campinas. Anais... , 2001.

WAJNBERG, Salomão. *A Indústria de equipamentos de telecomunicações no Brasil da se-gunda metade da década de 70 até hoje*. In Henry Lins Barros (org.). História geral das Tele-comunicações no Brasil. Rio de Janeiro, Associação Brasileira de Telecomunicações – TELECOM, 1989.

WHIPP, R. *Creative Deconstruction*. In: Whipp, R. Strategy and organizations. London: Sage, 2000

XAVIER, R. O e DIAS, S. M. R. C. *Avaliando a Mudança: A Percepção dos Gerentes sobre o Comportamento Organizacional após a Privatização*. Salvador: Enanpad 2002 ... Anais.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**anexos**

## **Anexo 01- acordo de confidencialidade**

## ACORDO DE CONFIDENCIALIDADE

Por este acordo, eu, Ernani Viana Saraiva, brasileiro, casado, RG M-522939 exp. SSPMG, CIC 201662906-10, na qualidade de pesquisador e mestrando pelo CEPEAD – Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração da UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais; comprometo-me a considerar e a tratar como estritamente confidenciais todas as informações não públicas que me irão ser dadas a conhecer durante os estudos a serem desenvolvidos tendo como objeto de investigação a empresa Oi de telefonia móvel do grupo Telemar.

Por informação, entende-se: toda comunicação oral ou escrita dizendo respeito a quadros econômicos, financeiros, jurídicos, comerciais, técnicos, de valores, projetos, procedimentos, instalações, patentes, resultados de estudos.

Para os efeitos do presente instrumento, consideram-se informações públicas aquelas de caráter oficial, divulgadas pela Diretoria da Oi e/ou publicadas por imposição legal ou que sejam de domínio público.

Assim sendo, comprometo-me a não divulgar nenhuma informação de qualquer tipo a terceiros, sem o seu expresso e prévio acordo dado por escrito.

Para efeitos de desenvolvimento e apresentação dos resultados da investigação na forma de dissertação de mestrado, comprometo-me a não identificar a empresa.

Comprometo-me a submeter os membros da equipe envolvidos na pesquisa e que venham a ter acesso a essas informações ao presente acordo de confidencialidade, e a informá-los das consequências jurídicas incorridas em caso de descumprimento deste acordo.

Reconheço que o presente acordo de confidencialidade não me confere nenhum direito de propriedade ou de utilizador sobre as informações comunicadas.

O presente acordo é válido por um período de dez anos.

Belo Horizonte, 22 de abril de 2003

Ass. \_\_\_\_\_  
Ernani Viana Saraiva – Mestrando

Ass. \_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Francisco Vidal Barbosa  
Coordenador do CEPEAD

Ass. \_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff  
Coordenador de Mestrado

## **Anexo 02- roteiro da entrevista**



## **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

O critério de construção do roteiro de entrevista se baseia nos tópicos de investigação sugeridos por Pettigrew (1977), citados na página 54 desse projeto no capítulo referente aos aspectos metodológicos. As perguntas norteadoras da entrevista com uso de roteiro semi-estruturado serão as seguintes:

### **Apresentação do Entrevistador e dos motivos da Entrevista**

#### **Identificação do Entrevistado**

Nome completo?

Tem po de trabalho na organização Telemar?

Da inserção da pessoa na organização

#### **A percepção da Organização**

Critério de escolha de pessoas para o grupo de planejamento?

Conte da um pouco da história da Oi.

Os problemas enfrentados na história da organização

#### **A percepção do ambiente**

Como ele vê o ambiente da telefonia móvel?

A concorrência

Os fornecedores

Os clientes

Qual foi o foco(objetivo) perseguido no seu setor

A Construção da Oi.

O que foi descartado nas escolhas e qual o motivo?

Que pessoas participaram da criação da Oi (pessoas essenciais no trajeto)

Que ações resultaram a partir do processo de criação?

Que caminhos foram traçados e qual foi o resultado dessas decisões

O que mudou nesses caminhos? Que razões levaram a essas mudanças?

Como ele avalia o resultado das decisões na área de atuação

**Anexo 03- PLANO GERAL DE OUTORGAS – ANATEL**

## "PLANO GERAL DE OUTORGAS"

APROVADO PELO DECRETO N.º 2.534, DE 02 DE ABRIL DE 1998. (publicação - D.O.U. de 03/04/98)

Art. 1º. O serviço telefônico fixo comutado destinado ao uso do público em geral será prestado nos regimes público e privado, nos termos dos arts. 18, inciso 1, 64 e 65, inciso 111, da Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997, e do disposto neste Plano Geral de Outorgas.

§ 1º. Serviço telefônico fixo comutado é o serviço de telecomunicações que, por meio da transmissão de voz e de outros sinais, destina-se à comunicação entre pontos fixos determinados, utilizando processos de telefonia.

§ 2º. São modalidades do serviço telefônico fixo comutado destinado ao uso do público em geral o serviço local, o serviço de longa distância nacional e o serviço de longa distância internacional, nos seguintes termos:

1 - O serviço local destina-se à comunicação entre pontos fixos determinados situados em uma mesma Área Local;

11 - O serviço de longa distância nacional destina-se à comunicação entre pontos fixos determinados situados em Áreas Locais distintas no território nacional; e

111 - O serviço de longa distância internacional destina-se à comunicação entre um ponto fixo situado no território nacional e um outro ponto no exterior.

Art. 2º. São direitos das prestadoras do serviço a que se refere o art. 1º a implantação, expansão e operação dos troncos, redes e centrais de comutação necessários à sua execução, bem assim sua exploração industrial.

Art. 3º. Aos demais serviços de telecomunicações, não mencionados no art. 1º, aplica-se o regime jurídico previsto no Livro 111, Título 111, da Lei nº 9.472, de 1997.

Art. 4º. O território brasileiro, para efeito deste Plano Geral de Outorgas, é dividido nas áreas que constituem as quatro Regiões estabelecidas no Anexo 1.

§ 1º. Para fins do disposto nos arts. 201 e 202 da Lei nº 9.472, de 1997, as Regiões referidas no Anexo 1 constituem áreas distintas entre si.

§ 2º. As Regiões 1, 11 e 111 são divididas em Setores, conforme Anexo 2.

§ 3º. As áreas de concessão ou de autorização estabelecidas neste Plano Geral de Outorgas não serão afetadas por desmembramento ou incorporação de Município, Território, Estado-membro ou Distrito Federal.

Art. 5º. O serviço a que se refere o art. 1º será, para prestação no regime público, objeto de concessão às empresas alcançadas pelo art. 207 da Lei nº 9.472, de 1997, às quais não caberá direito de exclusividade na prestação do serviço.

Art. 6º. As concessões outorgadas às atuais prestadoras, nos termos do art. 207 da Lei nº 9.472, de 1997, as habilitarão a prestar as modalidades do serviço telefônico fixo comutado, no regime público, nos termos do Anexo 3.

Parágrafo único. Serão celebrados contratos de concessão distintos para cada item e modalidade de serviço, conforme Anexo 3.

Art. 7º. Após a desestatização de que trata o art. 187 da Lei nº 9.472, de 1997, e de acordo com o disposto no art. 209 da mesma Lei, só serão admitidas transferências de concessão ou de controle societário que contribuam para a compatibilização das áreas de atuação com as Regiões definidas neste Plano Geral de Outorgas e para a unificação do controle societário das concessionárias atuantes em cada Região.

Parágrafo único. Os contratos de concessão, além do disposto na Lei nº 9.472, de 1997, em especial no seu art. 93, devem observar as determinações deste Plano Geral de Outorgas e conter, em atenção ao que dispõe o art. 209 da referida Lei, dispositivos e condicionamentos relativos à transferência de concessão ou de controle societário, visando ao cumprimento do disposto no caput deste artigo.

Art. 8º. O serviço a que se refere o art. 1º será prestado mediante permissão apenas em situação excepcional e em caráter transitório, observado o disposto na Lei nº 9.472, de 1997.

Art. 9º. A desestatização de empresas ou grupo de empresas, citadas no art. 187, da Lei nº 9.472, de 1997, implicará, para a respectiva Região, a imediata instauração, pela Agência Nacional de Telecomunicações, de processo licitatório para:

I - relativamente às Regiões I, II e III, expedição, em cada Região, para um mesmo prestador, de autorizações para exploração do serviço local e do serviço de longa distância nacional de âmbito intra-regional;

II - relativamente à Região IV, expedição, para um mesmo prestador, de autorizações para exploração do serviço de longa distância nacional de qualquer âmbito e do serviço de longa distância internacional.

§ 1º. Uma mesma empresa poderá deter autorizações em mais de uma região dentre as previstas no inciso I deste artigo.

§ 2º. Fica vedada a qualquer empresa, sua coligada, controlada ou controladora, deter qualquer autorização dentre as previstas no inciso I simultaneamente com aquelas referidas no inciso II deste artigo.

§ 3º. A obtenção de autorização prevista neste artigo por concessionária do serviço a que refere o art. 1º, sua coligada, controlada ou controladora implicará a obrigatória transferência do seu contrato de concessão a outrem, no prazo máximo de 18 meses, contado a partir da data de expedição da autorização.

Art. 10. A partir de 31 de dezembro de 2001, deixará de existir qualquer limite ao número de prestadores do serviço a que se refere o art. 1º, ressalvado o disposto nos arts. 68 e 136 da Lei nº 9.472, de 1997.

§ 1º. A prestação do serviço, a que se refere o art. 1º, objeto de novas autorizações, por titular de autorização conferida em atendimento ao art. 9º, bem como por sua controladora, controlada ou coligada, somente será possível a partir de 31 de dezembro de 2002 ou, antes disso, a partir de 31 de dezembro de 2001, se a autorizada houver cumprido integralmente as obrigações de expansão e atendimento que, segundo o compromisso assumido em decorrência da licitação, deveria cumprir até 31 de dezembro de 2002.

§ 2º. A prestação de serviços de telecomunicações em geral, objeto de novas autorizações, por titular de concessão de que trata o art. 6º, bem como por sua controladora, controlada ou coligada, somente será possível a partir de 31 de dezembro de 2003 ou, antes disso, a partir de 31 de dezembro de 2001, se todas as concessionárias da sua Região houverem cumprido integralmente as obrigações de universalização e expansão que, segundo seus contratos de concessão, deveriam cumprir até 31 de dezembro de 2003.

Art. 11. O serviço de que trata o art. 1º somente poderá ser prestado mediante concessão, permissão ou autorização, por empresa constituída segundo a legislação brasileira, observado o limite de participação de capital estrangeiro estabelecido na forma do art. 18, parágrafo único, da Lei nº 9.472, de 1997.

Art. 12. A Agência Nacional de Telecomunicações, em observância aos princípios de universalização e competição, poderá, mediante licitação, outorgar concessão ou expedir autorização para prestação dos serviços de que trata o art. 1º, em áreas específicas, onde concessionária ou autorizada, da respectiva Região, não tenha previsão de atendimento até 31 de dezembro de 2001.

Art. 13. A regulamentação editada pela Agência Nacional de Telecomunicações disciplinará a prestação do serviço a que se refere o art. 1º em áreas limítrofes ou fronteiriças.

Art. 14. A obtenção de concessão em determinada Região por empresa já concessionária do serviço a que se refere o art. 1º, sua coligada, controlada ou controladora implicará a obrigatória transferência a outrem, de contrato de concessão detido em outra Região, no prazo máximo de dezoito meses, contado da data de obtenção da concessão.

Art. 15. Para fins deste Plano Geral de Outorgas, uma pessoa jurídica será considerada coligada a outra se uma detiver, direta ou indiretamente, pelo menos, vinte por cento de participação no capital votante da outra, ou se o capital votante de ambas for detido, direta ou indiretamente, em, pelo menos, vinte por cento por uma mesma pessoa natural ou jurídica.

Parágrafo único. Caso haja participação de forma sucessiva em várias pessoas jurídicas, deve-se calcular o valor final da participação por intermédio da composição das frações percentuais de controle em cada pessoa jurídica na linha de encadeamento.

Art. 16. Em cada Região, somente após a desestatização de empresas ou grupo de empresas citadas no art. 187 da Lei nº 9.472, de 1997, será iniciada a competição, na forma definida neste Plano Geral de Outorgas, entre as concessionárias do serviço a que se refere o art. 1º.

Art. 17. Ao Plano Geral de Outorgas dos serviços de telecomunicações aplicam-se os conceitos, as definições e demais disposições estabelecidas na regulamentação.

ANEXO 1 REGIÕES DO PLANO

GERAL DE OUTORGAS

REGIÃO	ÁREA GEOGRÁFICA CORRESPONDENTE AO(S) TERRITÓRIO(S)
I	dos Estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí, Maranhão, Pará, Amapá, Amazonas e Roraima.
II	do Distrito Federal e dos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Tocantins, Rondônia e Acre.
III	do Estado de São Paulo.
IV	nacional



ANEXO 2 SETORES DAS REGIÕES DO PLANO GERAL DE OUTORGAS

(Folha 1/3)

SETORES CONSTITUINTES DA REGIÃO I	
SETOR	ÁREA GEOGRÁFICA CORRESPONDENTE AO(S) TERRITÓRIO(S)
1	do Estado do Rio de Janeiro
2	do Estado de Minas Gerais, excetuados os dos Municípios integrantes do Setor 3
3	dos Municípios de Araporã, Araújo, Campina Verde, Campo Florido, Campos Altos, Canápolis, Capinópolis, Carmo do Paranaíba, Carneirinhos, Centralina, Comendador Gomes, Conceição das Alagoas, Córrego Danta, Cruzeiro da Fortaleza, Delta, Frutal, Gurinhatã, Ibiraci, Igaratinga, Iguatama, Indianópolis, Ipiacú, Itapagipe, Ituiutaba, Iturama, Lagamar, Lagoa Formosa, Lagoa Grande, Limeira D'Oeste, Luz, Maravilhas, Moema, Monte Alegre de Minas, Monte Santo de Minas, Nova Ponte, Nova Serrana, Papagaios, Pará de Minas, Patos de Minas, Pedrinópolis, Pequi, Perdigão, Pirajuba, Pitangui, Planura, Prata, Presidente Olegário, Rio Paranaíba, Santa Juliana, Santa Vitória, São Francisco de Sales, São José da Varginha, Tupaciguara, Uberaba, Uberlândia, União de Minas e Vazante, do Estado de Minas Gerais
4	do Estado do Espírito Santo
5	do Estado da Bahia
6	do Estado de Sergipe
7	do Estado de Alagoas
8	do Estado de Pernambuco
9	do Estado da Paraíba
10	do Estado do Rio Grande do Norte
11	do Estado do Ceará
12	do Estado do Piauí
13	do Estado do Maranhão
14	do Estado do Pará
15	do Estado do Amapá
16	do Estado do Amazonas
17	do Estado de Roraima

ANEXO 2 SETORES DAS REGIÕES DO PLANO GERAL DE OUTORGAS

(Folha 2/3)

SETORES CONSTITUINTES DA REGIÃO II	
SETOR	ÁREA GEOGRÁFICA CORRESPONDENTE AO(S) TERRITÓRIO(S)
18	do Estado de Santa Catarina
19	do Estado do Paraná, exceto os dos Municípios integrantes do Setor 20
20	dos Municípios de Londrina e Tamarana, no Estado do Paraná
21	do Estado do Mato Grosso do Sul, exceto o do Município integrante do Setor 22
22	do Município de Paranaíba, no Estado de Mato Grosso do Sul
23	do Estado do Mato Grosso
24	dos Estados do Tocantins e de Goiás, exceto os dos Municípios integrantes do Setor 25
25	dos Municípios de Buriti Alegre, Cachoeira Dourada, Inaciolândia, Itumbiara, Paranaiguara e São Simão, no Estado de Goiás
26	do Distrito Federal
27	do Estado de Rondônia
28	do Estado do Acre
29	do Estado do Rio Grande do Sul, exceto os dos Municípios integrantes do Setor 30
30	dos Municípios de Pelotas, Capão do Leão, Morro Redondo e Turuçu, no Estado do Rio Grande do Sul

ANEXO 2 SETORES DAS REGIÕES DO PLANO GERAL DE OUTORGAS

(Folha 3/3)

SETORES CONSTITUINTES DA REGIÃO III	
SETOR	ÁREA GEOGRÁFICA CORRESPONDENTE AO(S) TERRITÓRIO(S)
31	do Estado de São Paulo, exceto os dos Municípios integrantes dos Setores 32, 33 e 34
32	dos Municípios de Guataporá e Ribeirão Preto, no Estado de São Paulo
33	dos Municípios de Altinópolis, Aramina, Batatais, Brodosqui, Buritizal, Cajuru, Cássia dos Coqueiros, Colômbia, Franca, Guaíra, Guará, Ipuã, Ituverava, Jardinópolis, Miguelópolis, Morro Agudo, Nuporanga, Orlândia, Ribeirão Corrente, Sales de Oliveira, Santa Cruz da Esperança, Santo Antônio da Alegria e São Joaquim da Barra, no Estado de São Paulo.
34	dos Municípios de Cubatão, Mogi das Cruzes, Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires, Rio Grande da Serra e Suzano, no Estado de São Paulo

ANEXO 3 OBJETO DE CONTRATO DE CONCESSÃO POR PRESTADORA  
DO SERVIÇO TELEFÔNICO FIXO COMUTADO

(Folha 1/4)

REGIÃO 1			
ITEM	PRESTADORA	OBJETO DA CONCESSÃO	
		MODALIDADE DE SERVIÇO	ÁREA GEOGRÁFICA DE PRESTAÇÃO
01	Telecomunicações do Rio de Janeiro S.A - TELERJ	Local e longa distância Nacional intra-regional	Setor 1
02	Telecomunicações de Minas Gerais S.A - TELEMIG	Local e longa distância Nacional intra-regional	Setor 2
03	Companhia de Telecomunicações do Brasil Central – CTBC Telecom	Local, longa distância nacional intra-regional e longa distância nacional inter-regional(*)	Setor 3
04	Telecomunicações do Espírito Santo S.A – TELEST	Local e longa distância nacional intra-regional	Setor 4
05	Telecomunicações da Bahia S.A - TELEBAHIA	Local e longa distância Nacional intra-regional	Setor 5
06	Telecomunicações de Sergipe S.A - TELERGIPE	Local e longa distância Nacional intra-regional	Setor 6
07	Telecomunicações de Alagoas S.A - TELASA	Local e longa distância Nacional intra-regional	Setor 7
08	Telecomunicações de Pernambuco S.A - TELPE	Local e longa distância nacional intra-regional	Setor 8
09	Telecomunicações de Paraíba S.A - TELMA	Local e longa distância nacional intra-regional	Setor 9
10	Telecomunicações do Rio Grande do Norte S.A – TELERN	Local e longa distância nacional intra-regional	Setor 10
11	Telecomunicações do Ceará - TELECEARÁ	Local e longa distância nacional intra-regional	Setor 11
12	Telecomunicações do Piauí S.A - TELEPISA	Local e longa distância nacional intra-regional	Setor 12
13	Telecomunicações do Maranhão S.A - TELMA	Local e longa distância nacional intra-regional	Setor 13
14	Telecomunicações do Pará S.A – TELEP	Local e longa distância nacional intra-regional	Setor 14
15	Telecomunicações do Amapá S.A - TELEAMAPÁ	Local e longa distância nacional Regional	Setor 15
16	Telecomunicações do Amazonas S.A - TELAMAZON	Local e longa distância nacional intra-regional	Setor 16
17	Telecomunicações de Roraima S.A - TELAIMA	Local e longa distância nacional intra-regional	Setor 17

(\*) O serviço de longa distância nacional inter-regional é limitado às chamadas originadas no setor 03 e destinadas aos setores 22, 25 e 33.

ANEXO 3 OBJETO DE CONTRATO DE CONCESSÃO POR PRESTADORA DO  
SERVIÇO TELEFÔNICO FIXO COMUTADO (Folha 2/4)

ITEM	PRESTADORA	REGIÃO II	
		OBJETO DA CONCESSÃO	
		MODALIDADE DE SERVIÇO	ÁREA GEOGRÁFICA DE PRESTAÇÃO
18	Telecomunicações de Santa Catarina S.A - TELESC	Local e longa distância nacional intra-regional	Setor 18
19	Telecomunicações do Paraná S.A - TELEPAR	Local e longa distância nacional intra-regional	Setor 19
20	Sercomtel S.A Telecomunicações - SERCOMTEL	Local e longa distância nacional intra-regional	Setor 20
21	Telecomunicações de Mato Grosso do Sul S.A - TELEMS	Local e longa distância nacional intra-regional	Setor 21
22	Companhia de Telecomunicações do Brasil Central - CTBC Telecom	Local, longa distância nacional intra-regional e longa distância nacional inter-regional(**)	Setor 22
23	Telecomunicações de Mato Grosso S.A - TELEMAT	Local e longa distância nacional intra-regional	Setor 23
24	Telecomunicações de Goiás S.A -TELEGOIAS	Local e longa distância nacional intra-regional	Setor 24
25	Companhia de Telecomunicações do Brasil Central - CTBC Telecom	Local, longa distância nacional intra-regional e longa distância nacional inter-regional(***)	Setor 25
26	Telecomunicações Brasília S.A - TELEBRASÍLIA	Local e longa distância nacional intra-regional	Setor 26
27	Telecomunicações de Rondônia S.A - TELERON	Local e longa distância nacional intra-regional	Setor 27
28	Telecomunicações do Acre S.A - TELEACRE	Local e longa distância nacional intra-regional	Setor 28
29	Companhia Riograndense de Telecomunicações - CRT	Local e longa distância nacional intra-regional	Setor 29
30	Companhia Telefônica Melhoramento e Resistência - CTMR	Local e longa distância nacional intra-regional	Setor 30

(\*\*) O serviço de longa distância nacional inter-regional é limitado às chamadas originadas no setor 22 e destinadas aos setores 03 e 33.

(\*\*\*) O serviço de longa distância nacional inter-regional é limitado às chamadas originadas no setor 25 e destinadas aos setores 03 e 33.

ANEXO 3 OBJETO DE CONTRATO DE CONCESSÃO POR PRESTADORA DO  
SERVIÇO TELEFÔNICO FIXO COMUTADO

(Folha 3/4)

REGIÃO III			
ITEM	PRESTADORA	OBJETO DA CONCESSÃO	
		MODALIDADE DE <u>SERVIÇO</u>	ÁREA GEOGRÁFICA DE <u>PRESTAÇÃO</u>
31	Telecomunicações de São Paulo S.A - TELESP	Local e longa distância nacional intra-regional	Setor 31
32	Centrais Telefônicas de Ribeirão Preto S.A - CETERP	Local e longa distância nacional intra-regional	Setor 32
33	Companhia de Telecomunicações do Brasil Central - CTBC Telecom	Local, longa distância nacional intra-regional e longa distância nacional inter-regional(****)	Setor 33
34	Companhia Telefônica da Borda do Campo - CTBC	~ Local e longa distância nacional intra-regional	Setor 34

(\*\*\*\*) O serviço de longa distância nacional inter-regional é limitado às chamadas originadas no setor 33 e destinadas aos setores 03, 22 e 25.

## ANEXO 3

OBJETO DE CONTRATO DE CONCESSÃO POR PRESTADORA DO SERVIÇO  
TELEFÔNICO FIXO COMUTADO

(Folha 4/4)

REGIÃO IV			
OBJETO DA CONCESSÃO			
EM	PRESTADORA	MODALIDADES DO <u>SERVIÇO</u>	ÁREA GEOGRÁFICA DE <u>PRESTAÇÃO</u>
3 5	Empresa Brasileira de Telecomunicações SA. EMBRATEL	Longa distância nacional e longa distância internacional	Setores 01 a 34

**Anexo 04- indicadores do pgmu: 2000 e 2001**



Thanks for trying Fast PDF Builder from Sault Custom Programming  
This message is displayed on all PDF Files created with the trial version of Fast PDF  
Builder.

To order Fast PDF Builder for only 19.95US\$ please visit  
<http://www.scp-solutions.com/order.html>

To See more Sault Custom Programming Products please visit our website at  
<http://www.scp-solutions.com>