



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS

Estudo de Caso Aplicado à ECT

ROBERTO CAMPOS DA ROCHA MIRANDA

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre no Curso de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Departamento de Ciência da Informação e da Documentação da Universidade de Brasília.

Prof^ª. Dr^ª. SUZANA PINHEIRO MACHADO MUELLER
Orientadora

Brasília, 1999

Dissertação apresentada ao Departamento de Ciência da Informação e da Documentação da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Brasília, março de 1999.

Aprovado por:

Profa. Dra. Suzana Pinheiro Machado Mueller - Presidente

Prof. Dr. Antônio Lisboa de Carvalho Miranda - Membro

Prof. Dr. Jaime Robredo – Membro

Prof. Dr. Emir Suaiden - Suplente

“Estabelecer o foco é como observar uma lâmina num microscópio: enquanto não se consegue fixar a atenção em um componente do universo, só se enxerga movimentos desordenados, ou caos.”

Patrick Maury

A Elisete, Rafael e aos meus pais

AGRADECIMENTOS

No desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, muitos foram os que nos apoiaram na caminhada, aos quais agradecemos, em especial a:

Deus, pela força, coragem e luz para enfrentar os desafios e superar as dificuldades;

Elisete e Rafael Miranda, minha esposa e filho, pelos momentos de carinho e de incentivo e pela compreensão quando das ausências dedicadas ao estudo;

Meus pais, por estarem torcendo e vibrando por meu sucesso;

Profa. Dra. Suzana Mueller, minha orientadora, pela atenção desvelada, orientação segura e, principalmente, pelo incentivo marcado pela confiança em meu trabalho;

Egydio Bianchi e Mozart Gomes Ferraz que atuaram como Secretário de Serviços Postais e Secretário de Serviços Postais Interino, respectivamente, pelo incentivo a que continuasse aprimorando meus conhecimentos e permitindo que os aplicasse na Secretaria;

Alberto de Mello Mattos, chefe da Assessoria de Planejamento Estratégico e Gestão - APLAN, que acreditou no meu potencial, indicando-me para participar do mestrado na UnB, além de se colocar à disposição para participar da pesquisa, como respondente;

Diretoria da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, que me liberou para a realização das disciplinas do mestrado na UnB;

Professores e funcionários do Departamento de Ciência da Informação e Documentação da UnB, pelo apoio intelectual e material durante a realização do curso;

Alice Guedes Almeida, Claudio Pereira de Queiroz, Ércole da Fonseca Tramontano, Ivan Luiz Gonçalves, Jorge Gonçalves Braga, José Osvaldo Fontoura Carvalho Sobrinho, Maria de Lourdes Rosalém, Paulo Cezar Lopes de Souza, Paulo Machado Belém Filho, Valter Luiz Dal Bello e Wagner Moreira dos Santos, pela participação prestimosa e atuante na pesquisa, como respondente;

Myriam Damiani Duarte Godoy, pelo apoio incondicional e por sua participação na pesquisa, como respondente;

Francisco Nascimento, Maria Socorro Reis, Raimunda Ferreira, Maria de Jesus Almeida e demais colegas da APLAN, que sempre me apoiaram e incentivaram;

Neide Cristina de Souza e Ana Valéria Molina, respectivamente, bibliotecária e Assistente Técnico do Departamento de Filatelia, que me auxiliaram no trabalho de pesquisa bibliográfica;

Almira Almeida, Gisele Pereira e demais colegas do Centro de Informação Tecnológica da ECT, pelo incentivo e apoio no repasse de material bibliográfico para pesquisa;

Claudete Ruas, pelo incentivo e orientação quanto aos aspectos da pesquisa relacionados à estatística;

Maria Borges Tavares do Gabinete da Presidência da ECT, pelo incansável trabalho de busca de informações em normas já revogadas da Empresa;

Helena Araújo, Judithe Ruas, Hédina Araújo, Marilusa Borges, Gisele Borges e Hélio Gonçalves, do grupo de oração, por unir suas preces as minhas em louvor e gratidão ao Pai;

José Mario Melo Gotelipe e Dary Salmoria que se prontificaram a participar do pré-teste da pesquisa a especialistas;

Maria Nazareth Almeida de Moraes que gentilmente se prontificou a fazer a leitura da dissertação, apresentando considerações e sugestões para seu aprimoramento;

Colegas da turma de pós-graduandos de 1997 do Departamento de Ciência da Informação e Documentação, pela ajuda mútua, as trocas de impressões e experiências, que em muito enriqueceram esta pesquisa; e

A todos, enfim, que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta tarefa, o meu MUITO OBRIGADO!

Roberto Miranda

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	IX
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	X
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	XI
RESUMO.....	XIII
ABSTRACT	XIV
1. INTRODUÇÃO	1
2. OBJETO.....	2
2.1. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA	2
2.1.1. <i>Problema Geral</i>	2
2.1.2. <i>Problemas Específicos</i>	2
2.1.3. <i>Âmbito</i>	3
2.2. HIPÓTESES.....	3
2.2.1. <i>Hipótese Básica</i>	3
2.2.2. <i>Hipóteses Secundárias</i>	3
2.3. VARIÁVEIS.....	4
2.3.1. <i>Variáveis e Indicadores</i>	4
2.3.2. <i>Variáveis-Teste</i>	5
2.3.2.1. <i>Da Hipótese Básica</i>	5
2.3.2.2. <i>Das Hipóteses Secundárias</i>	6
2.3.3. <i>Conceitos Operacionais</i>	6
2.4. PRESSUPOSTOS.....	9
3. OBJETIVOS.....	10
3.1. OBJETIVO GERAL.....	10
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
4. JUSTIFICATIVA.....	11
5. REVISÃO DA LITERATURA.....	13
5.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS	13
5.2. CONCEITOS BÁSICOS	13
5.2.1. <i>Dado</i>	13
5.2.2. <i>Informação</i>	14
5.2.3. <i>Monitoramento</i>	14
5.2.4. <i>Conhecimento</i>	15
5.2.4.1. <i>Conhecimento Explícito</i>	16
5.2.4.2. <i>Conhecimento Tácito</i>	17
5.2.5. <i>Inteligência</i>	17
5.2.6. <i>Conclusões</i>	19
5.3. INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS.....	20
5.3.1. <i>Conceitos</i>	20
5.3.2. <i>Finalidades</i>	21
5.3.3. <i>Tipos</i>	22
5.3.4. <i>Fontes</i>	24
5.3.5. <i>Processamento</i>	25
5.3.6. <i>Classificação</i>	26
5.4. ESTRATÉGIAS	27
5.4.1. <i>Conceitos</i>	27
5.4.2. <i>Classificação</i>	29
5.4.3. <i>Características</i>	31
5.5. A TAXONOMIA DA FORMULAÇÃO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS	31
5.6. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA – SIS	34

5.6.1. Conceitos	34
5.6.2. Classificação	35
5.6.3. Características	35
5.6.4. Funções	35
5.6.5. Necessidades de Informação	36
5.6.6. Tipos	38
5.6.6.1. Sistemas Especialistas (ES)	38
5.6.6.2. Sistemas Não Especialistas	41
5.7. OS CORREIOS	44
5.7.1. Breve Histórico dos Correios Brasileiros até 1969	44
5.7.2. Os Correios no Brasil a partir de 1969: O Advento da ECT	45
5.7.3. Estrutura Organizacional e Decisória da ECT	46
5.7.4. Informações Estratégicas no Contexto Correios	47
5.7.4.1. Na ECT	47
5.7.4.2. Nos Correios de Outros Países	49
5.7.5. Panorama de Estratégias no Setor Postal	49
5.7.5.1. Na ECT	49
5.7.5.2. Nos Correios de Outros Países	51
5.7.6. Perspectivas e Tendências para o Setor Postal Brasileiro	52
5.7.7. Sistemas de Informação Estratégica no Mundo Postal	54
6. METODOLOGIA	56
6.1. TIPO DE PESQUISA	56
6.2. MÉTODO DE ABORDAGEM	56
6.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E FONTES DE COLETA DOS DADOS	56
6.4. DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO (DESCRIÇÃO DA POPULAÇÃO)	58
6.5. TRATAMENTO DOS DADOS	58
6.5.1.1. Banco de Ações Estratégicas da ECT	59
7. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	62
7.1. ANÁLISE DESCRITIVA	62
7.1.1. Levantamento Histórico	62
7.1.2. Consulta a Especialistas	63
7.2. TESTE DE HIPÓTESES	68
7.2.1. Teste da Hipótese Básica	69
7.2.2. Teste das Hipóteses Secundárias	70
7.3. ANÁLISE APLICADA	85
7.3.1. A Taxonomia da Formulação de Ações Estratégicas Aplicada em Exemplos de Correios	85
7.3.2. Visão Geral do Relacionamento das Variáveis – Árvore de Decisão	87
7.3.3. O Analista de Informações Estratégicas na ECT e seu Foco de Observação.	89
8. PROPOSTA DE UM MODELO DE SISTEMA DE INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A ECT	91
9. CONCLUSÕES	93
10. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	95
ANEXOS	97
GLOSSÁRIO	114
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116
REFERENCIAIS TEÓRICOS	116
REFERENCIAIS DO LEVANTAMENTO HISTÓRICO	120
APÊNDICE – Banco de Ações Estratégicas da ECT (Menus de Navegação e Relatórios)	

LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1 – Tabela de Variáveis, Indicadores e Classificação das Variáveis</i>	<i>5</i>
<i>Tabela 2 – Variáveis Macroambientais que Influenciam as Organizações segundo Bryson, Oliveira, Rasmussen e Morais</i>	<i>23</i>
<i>Tabela 3 – Análise da Opinião dos Autores</i>	<i>24</i>
<i>Tabela 4 – Estágio de Crescimento, Foco Primário, Status Organizacional e Enfoque da Gerência de Informação Estratégica</i>	<i>38</i>
<i>Tabela 5 – Conceito, Características e Informação Gerenciada nos Sistemas de Informação Não Especialistas</i>	<i>43</i>
<i>Tabela 6 – Ciclos Evolutivos da ECT e Mandatos Presidenciais por Período</i>	<i>46</i>
<i>Tabela 7 – Prioridades dos Tipos de Ação Estratégica por Respondente - 1ª Rodada de Consulta aos Especialistas</i>	<i>64</i>
<i>Tabela 8 – Posição dos Respondentes quanto à Questão 2a - 1ª Rodada de Consulta aos Especialistas</i>	<i>65</i>
<i>Tabela 9 – Prioridade dos Tipos de Informação Estratégica por Respondente – 1ª Rodada de Consulta aos Especialistas</i>	<i>66</i>
<i>Tabela 10 – Prioridades dos Tipos de Ação Estratégica por Respondente - 2ª Rodada de Consulta aos Especialistas</i>	<i>67</i>
<i>Tabela 11 – Prioridade dos Tipos de Informação Estratégica por Respondente – 2ª Rodada de Consulta aos Especialistas</i>	<i>68</i>
<i>Tabela 12 – Tipos de Ação Estratégica segundo Prioridade observada no Levantamento Histórico e na Consulta a Especialistas</i>	<i>71</i>
<i>Tabela 13 – Ordem de Prioridade dos Tipos de Informação Estratégica obtidas do Levantamento Histórico e da Consulta a Especialistas</i>	<i>73</i>
<i>Tabela 14 – Número de Informações Estratégicas por Tipo, segundo os Tipos de Ação Estratégica</i>	<i>75</i>
<i>Tabela 15 – Número de Informações Estratégicas por Tipo, segundo suas Características</i>	<i>76</i>
<i>Tabela 16 – Número de Ações Estratégicas por Tipo, segundo os Ciclos Evolutivos da ECT... ..</i>	<i>78</i>
<i>Tabela 17 – Número de Informações Estratégicas por Tipo, segundo os Ciclos Evolutivos da ECT</i>	<i>79</i>

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<i>Figura 1 – Processo de Geração do Conhecimento segundo Takeuchi.....</i>	<i>16</i>
<i>Figura 2 – Análise da informação: síntese de informação em inteligência, segundo Torres D... 20</i>	<i>20</i>
<i>Figura 3 – Processamento da Informação Estratégica segundo Leitão.....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 4 – Classificação das Informações Estratégicas segundo Valentim.....</i>	<i>27</i>
<i>Figura 5 – Sistema Biológico Humano</i>	<i>32</i>
<i>Figura 6 – Modelo esquemático de representação da Taxonomia da Formulação de Ações Estratégicas</i>	<i>34</i>
<i>Figura 7 – Necessidades de Informação X Níveis Organizacionais.....</i>	<i>36</i>
<i>Figura 8 – Níveis de Atendimento X Sistemas X Dados</i>	<i>37</i>
<i>Figura 9 – Fluxo de conhecimento no Desenvolvimento e no Uso de um “ES”.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 10 – Intensidade das Forças por Tipo, segundo Cenários Resultantes da Análise Prospectiva do Ambiente</i>	<i>50</i>
<i>Figura 11 – Distribuição dos Tipos de Ação Estratégica Adotados pela ECT segundo o Levantamento Histórico</i>	<i>71</i>
<i>Figura 12 – Tipos de Informação Estratégica que influenciaram a implementação de Ações Estratégicas pela ECT de 1969 a 1997.</i>	<i>72</i>
<i>Figura 13 – Tipos de Informação Estratégica em função de suas Características.....</i>	<i>77</i>
<i>Figura 14 – Distribuição de Porcentagem de Ocorrências por ano dos Tipos de Ações Estratégicas, segundo os Ciclos Evolutivos da ECT</i>	<i>81</i>
<i>Figura 15 – Distribuição do Percentual de Ocorrências por ano dos Tipos de Informações Estratégicas segundo dos Ciclos Evolutivos da ECT.....</i>	<i>82</i>
<i>Figura 16 – Distribuição do Percentual de Ocorrências por ano dos Tipos de Informação Estratégica Mais Frequentes segundo os Ciclos Evolutivos da ECT</i>	<i>82</i>
<i>Figura 17 – Distribuição das Informações Estratégicas em função de suas Características</i>	<i>83</i>
<i>Figura 18 – Taxonomia da Formulação da Ação Estratégica “Criação do Serviço de Correspondência Agrupada – SERCA”.....</i>	<i>85</i>
<i>Figura 19 – Taxonomia da Formulação da Ação Estratégica “Implantação do Serviço de Atendimento a Aposentados e Pensionistas”</i>	<i>86</i>
<i>Figura 20 – Taxonomia da Formulação da Ação Estratégica “Implantação do Serviço de Pagamento do PIS/PASEP”</i>	<i>86</i>
<i>Figura 21 – Probabilidades de Formulação de Tipos de Ações Estratégicas a partir de Tipos de Informações Estratégicas</i>	<i>87</i>
<i>Figura 22 – Percentuais de Necessidades de Informações Estratégicas a partir do Tipo de Ações Estratégicas a ser Implementado</i>	<i>88</i>
<i>Figura 23 – Percentuais de Necessidades de Informações Estratégicas do Tipo “Cliente”, a partir do Tipo de Ações Estratégicas a ser Implementado</i>	<i>89</i>
<i>Figura 24 – Foco da Visão do Analista de Informações na ECT.....</i>	<i>90</i>
<i>Figura 25 – Proposta de Sistema de Informações Estratégicas para a ECT.....</i>	<i>92</i>

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
APLAN	Assessoria de Planejamento Estratégico e Gestão
BACEN	Banco Central do Brasil
BIREME	Centro Latino-Americano de Informações em Ciência da Saúde
BIS	<i>Business Information System</i>
DCT	Departamento de Correios e Telégrafos
DSS	<i>Decision Support System</i>
ECT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
EDI	<i>Electronic Data Interchange</i>
EIS	<i>Executive Information System</i>
ES	<i>Expert System</i>
ESAP	Escola Superior de Administração Postal
ESS	<i>Environmental Scanning System</i>
FAE	Fundação de Assistência ao Estudante
GDSS	<i>Group Decision Support System</i>
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IIS	<i>Information Industry System</i>
IMS	<i>Information Management System</i>
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
INPI	Instituto Nacional de Propriedade Industrial
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
IOS	<i>Interorganizational System</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
OMC	Organização Mundial do Comércio
ONU	Organização Mundial das Nações Unidas
P. ex.	Por exemplo

PASTE	Programa de Ampliação e Recuperação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal
PC	Posto de Correio
PCR	Posto de Correio Rural
PRODASEN	Centro de Informática e Processamento de Dados do Senado Federal
RPN	Rede Postal Aérea Noturna
SAA	Sistema de Automação de Agências
SEBRAE	Serviço de Apoio à Pequena e Média Empresas
SEDEX	Serviço Especial de Encomenda Expressa
SEED	Serviço Especial de Entrega de Documentos
SERCA	Serviço de Correspondência Agrupada
SIS	<i>Strategic Information System</i>
SRO	Sistema de Rastreamento de Objetos
SUPLAN	Superintendência de Planejamento Estratégico e Gestão
TELEBRÁS	Empresa Brasileira de Telecomunicações S.A.
TI	Tecnologias da Informação
UIT	União Internacional de Telecomunicações
Upaep	União Postal das Américas, Espanha e Portugal
UPU	União Postal Universal

RESUMO

Este trabalho apresenta conclusões sobre estudo realizado na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, buscando identificar os tipos de informação estratégica que influenciam na formulação de ações estratégicas pela Empresa. A análise contemplou a avaliação das informações estratégicas em função de suas características e tipos, objetivando estabelecer as bases para desenvolvimento de um Sistema de Informações Estratégicas – SIS. A metodologia utilizada contemplou dois métodos distintos e complementares: o levantamento histórico das informações e ações estratégicas da ECT entre 1969 e 1997, no qual se avaliou a eficácia dos tipos de informações estratégicas definidos com base na literatura e a consulta a especialistas, na qual validaram-se as categorias segundo a perspectiva de técnicos especializados em estratégia na Empresa.

ABSTRACT

Study focused the Brazilian Post Office (Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT) and aimed at the identification and characterization of strategic actions formulated by the enterprise. Analysis of the strategic information was conducted to identify significant characteristics and types, in order to establish the bases to development of a Strategic Information System (SIS). The methodology involved two research methods, which took place in two different moments: first, a search was made on ECT's main house organs from 1969 to 1977, to identify and classify all strategic information and actions implemented by the ECT during that period. The review of this literature set the basis for the identification of significant types of information, which were present when strategic action was taken. Then, interviews according the Delphi technique were conducted with 15 people, chosen because of their position and involvement with the administration of the company. Results point to types of information most likely to influence strategic action.

1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa teve sua origem em problema prático enfrentado pelo Pesquisador, enquanto empregado da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT, quanto à identificação e à priorização dos tipos de informações estratégicas que dariam condições à ECT de formular estratégias passíveis de garantir sua sobrevivência e competitividade no mercado.

A partir da constatação de sua viabilidade como tema de pesquisa científica, buscamos nas Ciências da Informação, da Administração e da Computação o instrumental teórico e prático para sua realização e apresentamos nas próximas páginas os resultados desse estudo.

Em um primeiro momento, serão enfocados os referenciais teóricos nos quais nos embasamos para fundamentar a pesquisa, estabelecendo o entendimento de outros pesquisadores sobre o tema e figurando os Correios nesse contexto.

Na seqüência, os instrumentos e a forma de desenvolvimento do trabalho são destacados, descrevendo-se a metodologia do estudo.

Finalmente, apresentamos a análise dos resultados da pesquisa empírica e discutimos as hipóteses, confirmando-as ou não, em função do confronto com a realidade.

Concluindo, elencamos sugestões de aprofundamento do tema, indicando outras aplicações e estudos que poderão ser realizados.

2. OBJETO

2.1. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

O foco do problema desta pesquisa relaciona-se com a necessidade de identificação de quais variáveis, traduzidas como tipos de informação estratégica, devem ser monitoradas para que sejam úteis ao processo de formulação de ações estratégicas pela ECT. Tal problema encontra eco nas proposições de dois autores: MAURY (1993) que considera a necessidade imperiosa de se estabelecer um foco de observação em determinadas variáveis, sob pena de se ficar perdido no caos de dados que, desordenado, nada oferecem ao observador em termos de informação e MARCHAND (1997) que considera a sensibilidade - a capacidade de identificação dos indicadores externos - como a primeira atividade do processamento da informação estratégica.

2.1.1. Problema Geral

Quais os tipos de informação estratégica que tendem a influenciar na formulação de ações estratégicas implementadas pela ECT?

2.1.2. Problemas Específicos

1. Quais os tipos de ação estratégica implementados pela ECT de maior frequência?
2. Quais os tipos de informação estratégica que apresentam maior frequência na formulação de ações estratégicas pela ECT?
3. Há relação entre o tipo de informação estratégica e o tipo de ação estratégica implementado? Como se comportam essas variáveis?
4. Há relação entre o tipo e a característica da informação estratégica. Como se comportam essas variáveis?

5. Qual o comportamento dos tipos de ação estratégica e dos tipos de informação estratégica em função dos ciclos evolutivos da ECT?
6. Qual característica das informações estratégicas deveria ser privilegiada no sistema de informação estratégica adequado à ECT?

2.1.3. Âmbito

A pesquisa abrange o estudo de informações estratégicas que subsidiaram a formulação de ações estratégicas na ECT no período de 1969 a 1997, bem como a avaliação prospectiva dos especialistas da Empresa quanto às necessidades futuras desse tipo de informação. Os dados da pesquisa subsidiarão a criação de um sistema de informações estratégicas para a ECT, não sendo escopo desta pesquisa o desenvolvimento deste sistema.

2.2. HIPÓTESES

2.2.1. Hipótese Básica

Considerando ser a ECT uma empresa pública, vinculada ao Ministério das Comunicações, as informações estratégicas dos tipos governamental/política, social e econômica tendem a ser as mais influentes na implementação de ações estratégicas pela Empresa.

2.2.2. Hipóteses Secundárias

1. As ações estratégicas do tipo foco tendem a ser as mais freqüentemente implementadas pela ECT;
2. As informações estratégicas dos tipos governamental/política tendem a ser as que mais freqüentemente influenciam na formulação de ações estratégicas na ECT;
3. Há relação entre o tipo de informação estratégica e o tipo de ação estratégica implementado. As ações estratégicas do tipo foco tendem a ser mais influenciadas por informações estratégicas do tipo cliente que as ações do tipo diferenciação, enquanto esta tende a ser mais influenciada pela informação do tipo concorrente que aquela;

4. Há relação entre o tipo e característica da informação estratégica. As informações estratégicas dos tipos legal, governamental/política e social tendem a se caracterizar como qualitativas enquanto as informações estratégicas dos tipos cliente e concorrente como quantitativas;
5. As ações estratégicas implementadas no 1º ciclo evolutivo da ECT tendem a ser do tipo “foco”, enquanto as do 4º ciclo, diferenciação; as informações estratégicas do tipo governamental/política tendem a ser as mais freqüentes em todos os ciclos evolutivos da ECT;
6. O modelo de sistema de informações estratégicas mais adequado à ECT deverá privilegiar mais informações estratégicas com característica qualitativa que quantitativa.

2.3. VARIÁVEIS

2.3.1. Variáveis e Indicadores

A fim de tornar as variáveis passíveis de mensuração, apresentaremos indicadores para cada uma delas, reduzindo, assim, seu grau de abstração.

VARIÁVEL	INDICADOR	TIPO DE VARIÁVEL
Ação Estratégica		Descritiva
Tipo de Ação Estratégica	Liderança em custos Diferenciação Foco Outro	Nominal
Ano de Implementação da Ação Estratégica		Descritiva
Informação		Descritiva
Classificação da Informação	Estratégica Não Estratégica	Nominal

VARIÁVEL	INDICADOR	TIPO DE VARIÁVEL
Tipo de Informação Estratégica	Cliente Concorrente Cultural Demográfica Ecológica Econômica/Financeira Fornecedor Governamental/Política Legal Sindical Social Tecnológica Outro	Nominal
Característica da Informação Estratégica	Qualitativa Quantitativa Mista	Nominal
Ciclo Evolutivo da ECT	1º Ciclo (1969 a 1984) 2º Ciclo (1985 a 1989) 3º Ciclo (1990 a 1994) 4º Ciclo (1995 a 1997)	Descritiva
Modelo de Sistema de Informação Estratégica	Sistema Especialista Sistema Não Especialista	Nominal

Tabela 1 – Tabela de Variáveis, Indicadores e Classificação das Variáveis

2.3.2. Variáveis-Teste

A notação da relação entre as variáveis seguirá as normas definidas na matemática para indicações de funções, ou seja, $y = f(x)$ ou $y = f(x) + f(z)$, na qual x e z são variáveis independentes e y é a variável dependente.

2.3.2.1. Da Hipótese Básica

Ação Estratégica = $f(\text{Informação})$

Informação = $g(\text{Classificação da Informação}) + h(\text{Tipo de Informação Estratégica})$

2.3.2.2. Das Hipóteses Secundárias

1. Tipo de Ação Estratégica = f(Ano de Implementação da Ação Estratégica)
2. Tipo de Informação Estratégica = f(Ano de Implementação da Ação Estratégica)
3. Tipo de Ação Estratégica = f(Tipo de Informação Estratégica)
4. Tipo de Informação Estratégica = f(Característica da Informação Estratégica)
5. Tipo de Ação Estratégica = f(Ciclo Evolutivo da ECT) e Tipo de Informação Estratégica = g(Ciclo Evolutivo da ECT)
6. Modelo de Sistema de Informação Estratégica = f (Característica da Informação Estratégica)

2.3.3. Conceitos Operacionais

Ação Estratégica: é a atitude pragmática da Empresa, que torna a estratégia algo tangível e mensurável. Pode ser traduzida como a criação, a implementação, o aprimoramento ou a ampliação de um serviço, um produto, um processo ou um sistema, que permitem à empresa diferenciar-se dos concorrentes.

Tipos de Ações Estratégicas

Liderança em custos: ação estratégica que visa reduzir custos de serviços ou produtos da empresa, tornando seus preços competitivos no mercado;

Diferenciação: ação estratégica que visa à colocação no mercado de um produto ou serviço diferente dos apresentados pela concorrência;

Foco: ação estratégica que visa à exploração de segmento específico do mercado.

Ano de Implementação da Ação Estratégica: indica o ano em que a ação estratégica foi implementada, variando entre 1969 e 1997.

Informação: são dados organizados de modo significativo, sendo subsídio útil à tomada de decisão.

Classificação da Informação

Informação Estratégica: é a informação advinda do monitoramento estratégico, que é a constante observação e a coleta de dados do ambiente externo à organização.

Informação Não Estratégica: é a informação advinda do monitoramento interno, que é a constante observação e a coleta de dados do ambiente interno à organização.

Tipo de Informação Estratégica

Cliente: informações sobre tendências quanto aos comportamentos de consumo (atitudes de compra/acesso a serviços, hábitos, frequência), às demandas não atendidas, ao nível de qualidade requerido, ao perfil, ao potencial de crescimento, à resistência a inovações, a nichos mercadológicos etc.;

Concorrente: informações sobre tendências quanto ao perfil dos concorrentes, à imagem no mercado, a preços praticados e prazos concedidos, a número e participação no mercado, a faturamento, à lucratividade, ao orçamento de publicidade, aos salários e comissões pagas, à força de venda, ao endividamento a curto, médio e longo prazos, à estrutura gerencial, ao perfil dos executivos, à história empresarial, à política de investimentos, à qualidade dos produtos/serviços ofertados etc.;

Cultural: informações sobre tendências quanto ao acesso da população à educação (grau de alfabetização, níveis de escolaridade), ao acesso da população a meios de comunicação (TV, rádio, periódicos, *internet*) e sua influência, a hábitos culturais (teatro, cinema, exposições — pintura, escultura etc.) etc.;

Demográfica: informações sobre tendências quanto à densidade e à mobilidade populacional, à distribuição da população (idade, sexo, raça, cor, área geográfica, nível de renda, crença religiosa), a índices de natalidade e de mortalidade (geral e infantil), à expectativa de vida da população, às taxas de crescimento demográfico-vegetativo etc.;

Ecológica: informações sobre tendências de conservação ambiental (áreas verdes, matas, recursos hídricos etc.), ações de ecologistas, índices (e tendências de evolução) de poluição (sonora, atmosférica, hídrica e nuclear) etc.;

Econômica/Financeira: informações sobre tendências quanto à conjuntura econômica nacional e mundial, à atuação de blocos econômicos e segmentos de mercado (p. ex. Mercosul) , à balança comercial e de pagamentos, a taxas de juros, à oscilação de ativos de risco (dólar, ouro, ações), a tarifas de prestação de serviços, aos planos econômicos, à evolução do PIB e PNB, à distribuição da renda nacional e da renda *per capita*, aos incentivos fiscais, creditícios e tributários, às fontes de investimento internas e externas, ao comportamento da economia de países com os quais são mantidos vínculos comerciais, tecnológicos e financeiros etc.;

Fornecedor: informações sobre o perfil, atitudes, localização, opções de fontes de fornecimento, condições de transporte, preços, prazos de pagamento, descontos, entrega, tendências quanto à formação de parcerias etc.;

Governamental/Política: informações sobre tendências quanto a diretrizes do Poder Executivo no que se refere à intervenção do Sistema Postal, a regulamentações e desregulamentações, a campanhas e programas de integração nacional e de ação social, a políticas fiscal, de exportação e importação, habitacional, salarial e de privatizações, às relações internacionais, a planos de governo, bem como a atuação de partidos políticos, à conjuntura política (boatos, forças políticas individuais e coletivas) etc.;

Legal: informações sobre tendências quanto a ações dos Poderes Legislativo e Judiciário no que se refere à legislação tributária, fiscal, trabalhista, sindical, de uso de recursos (hídricos, minerais, vegetais etc.), comercial (compras, contratações, alienações, permissões, concessões, outorgas etc.), de propriedade autoral e tecnológica (marcas e patentes) etc.;

Sindical: informações sobre capacidade de mobilização, poder de arregimentação, atuação em acordos trabalhistas, integração com outros sindicatos ou outras entidades (p. ex. partidos políticos), representação parlamentar, tendências ideológicas etc.;

Social: informações sobre tendências quanto à distribuição dos segmentos sócio-econômicos, às diferenças entre as classes (sistema de valores, nível cultural, poder aquisitivo, estrutura política e ideológica, influência na sociedade), à atuação de organizações não governamentais (ONGs), associações de bairro e entidades religiosas etc.;

Tecnológica: informações sobre pesquisas realizadas e em andamento, tendências quanto à política de Pesquisa & Desenvolvimento nacional e internacional (investimentos, entidades patrocinadoras etc.), a impactos de mudanças tecnológicas, às possibilidades de transferência de tecnologia, a acesso a fontes produtoras ou fornecedoras de tecnologia (universidades, centros de pesquisa, redes de inovação tecnológica e outras) etc.

Característica da Informação Estratégica

Qualitativa: refere-se a informações consolidadas a partir de dados que em sua maioria são não-numéricos;

Quantitativa: refere-se a informações consolidadas a partir de dados que em sua maioria são numéricos;

Mista: refere-se a informações consolidadas a partir de dados numéricos e não-numéricos, sendo que não é possível estabelecer-se a predominância de um sobre o outro em sua formação.

Ciclo Evolutivo da ECT

1º Ciclo: refere-se ao período de 1969 a 1984, no qual a ECT solidificou a confiança da população em seus serviços;

2º Ciclo: refere-se ao período de 1985 a 1989, no qual houve certa estabilização no desenvolvimento da ECT;

3º Ciclo: refere-se ao período de 1990 a 1994, no qual a ECT abriu seu leque de produtos e serviços, assumindo característica de “banco de serviços”;

4º Ciclo: refere-se ao período de 1995 a 1997, no qual a ECT buscou tornar sua infra-estrutura operacional suportada por novas tecnologias e implantou programas de qualidade.

Modelo de Sistema de Informação Estratégica

Sistema Especialista: é a ferramenta informatizada que agrega o conhecimento de especialistas no processamento de informações que suportam a tomada de decisões.

Sistema Não Especialista: é a ferramenta informatizada que processa informações usadas na tomada de decisões sem agregar o conhecimento de especialistas no processamento.

2.4. PRESSUPOSTOS

1. "O processo decisório eficaz e o pensamento estratégico não podem ser divorciados da informação" (VIEIRA: 1990, p.174);
2. Informação reduz o grau de incerteza do gerente quando da tomada de decisão;
3. Informação é recurso de importância estratégica para as organizações (CRONIN: 1990, p.195).

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GERAL

Identificar e analisar as ações estratégicas implementadas na ECT de 1969 a 1997, categorizando os tipos de informação estratégica que tendem a influenciar na sua formulação, a fim de subsidiar a criação de um sistema de informações estratégicas adequado as suas necessidades.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar os tipos de ação estratégica implementados na ECT, avaliando seu comportamento e definindo os tipos mais freqüentes;
2. Identificar os tipos de informação estratégica que apresentam maior freqüência na formulação de ações estratégicas implementadas na ECT;
3. Analisar o comportamento dos tipos de informação estratégica em função do tipo de ação estratégica implementada na ECT;
4. Analisar as características da informação estratégica quanto a sua forma de tratamento em função dos tipos de informação estratégica;
5. Analisar o comportamento dos tipos de ação estratégica e dos tipos de informação estratégica em função dos ciclos evolutivos da ECT;
6. Propor modelo de Sistema de Informação Estratégica para a ECT em função dos resultados da pesquisa e da revisão da literatura sobre o tema.

4. JUSTIFICATIVA

A teoria a respeito de informações estratégicas encontra maior frequência nos trabalhos desenvolvidos por pesquisadores das Ciências da Informação e da Administração, particularmente nos contextos de Inteligência Competitiva e Planejamento Estratégico, respectivamente. Em ambos os casos, o termo “informação estratégica” é apresentado de forma ambígua, confundido com outros tais como: “inteligência competitiva”, “informação para negócio” etc. O mesmo se dá com outros elementos conceituais que compõem o processo que envolve desde a coleta de dados à implementação de ações estratégicas.

Outro ponto a ser considerado é o fato de a literatura ressaltar a importância de se estabelecer um foco para observação das informações estratégicas no “oceano” de informações e dados disponíveis no ambiente externo às organizações, definindo-se quais tipos de variáveis devem ser observados, objetivando obter algo que possa ser utilizado de forma pragmática por tomadores de decisão.

Um terceiro aspecto a ser considerado refere-se ao tratamento das informações estratégicas no contexto de sistemas, considerando que, na maioria das vezes, o processamento é realizado por sistemas não especialistas, os quais não consideram, por essência, as nuances qualitativas de algumas informações.

Em uma última instância, há a questão referente ao fato de que a ECT não dispõe de estudos sobre informações estratégicas que influenciam na formulação de suas ações e, tampouco, de sistemas para tratamento desse tipo de informação. Ressalta-se que se trata de carência notada pelos tomadores de decisão na Empresa, os quais indicam dois graves problemas: a ansiedade da informação, indicando o “vácuo” existente entre demanda e oferta de informação especializada e a poluição de informação, caracterizada pelo excesso de informação (na falta de informação especializada é ofertado todo tipo de informação) a ser avaliada em curto tempo disponível dos executivos.

Assim, justificamos a realização desta pesquisa em, basicamente, três pontos:

- 1) necessidade de se estabelecer um arcabouço conceitual sobre a taxonomia de formulação de ações estratégicas, considerando a inexistência de uma padronização quanto aos temas;

- 2) necessidade do estabelecimento de uma metodologia que apresente resultados pragmáticos na categorização de informações estratégicas que influenciam nas ações implementadas pela ECT;
- 3) necessidade de conhecimento do comportamento das variáveis que caracterizam as informações e ações estratégicas, com o fito de se inferir tendências que auxiliem em sua análise com suporte de sistemas informatizados.

Acreditamos que o estudo tenha significado especial na Ciência da Informação, considerando vir ao encontro de aspectos de sua abrangência, mormente o da especialização de informações aos usuários, tendo em vista que as conclusões da pesquisa levarão à identificação de “o que buscar no ambiente externo à organização”, “qual a prioridade das variáveis a serem buscadas”, “quais as relações entre as características dessas variáveis” e “que modelo de sistema de informação é mais adequado para processá-las”.

Importante assinalar, porém, que o trabalho tem por característica precípua a aplicação restrita a um caso – a ECT – não se tendo a pretensão de generalizar as conclusões obtidas, salvo quanto a aspectos que possam ser comuns a outras organizações similares, entendidas, outras Administrações Postais.

A despeito da impossibilidade de generalização dos resultados obtidos, os estudos podem sinalizar enfoques do tema que possam suscitar aplicações em organizações não-correios, particularmente quanto à metodologia empregada que, em princípio, utiliza técnicas de avaliação do passado e de prospecção do futuro para chegar a conclusões sobre o comportamento das variáveis do estudo.

5. REVISÃO DA LITERATURA

5.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A revisão da literatura nesta dissertação visa a situar os conceitos a serem usados na pesquisa e os dados acerca dos correios brasileiros, além de informações sobre sua posição no contexto mundial e a preocupação de outras administrações postais com os temas “Informações Estratégicas” e “Estratégias”.

A necessidade de estabelecimento dos conceitos anteriormente citados se faz-se devido à ampla gama de entendimentos sobre um mesmo termo, não sendo considerada “senso comum” as menções a “dados”, “informações estratégicas” e “conhecimento”, apenas para referenciar alguns, o que nos obriga a definir o enfoque com que serão tratados nesta pesquisa.

A fim de facilitar a compreensão e o encadeamento de idéias do pesquisador, os assuntos serão expostos em blocos distintos.

5.2. CONCEITOS BÁSICOS

5.2.1. Dado

No modelo de inteligência definido por MILLER (1997), dados são a forma primária que organizada torna-se informação. TAKEUCHI (1997) acrescenta que podem ser representados por números, palavras, sons desorganizados e imagens. Para VIEIRA (1993), dados são fragmentos da realidade.

Nesta dissertação, tomaremos o seguinte conceito para dado:

Dado é quantidade ou qualidade conhecida que organizada, agrupada, categorizada e padronizada adequadamente transforma-se em informação.

5.2.2. Informação

Segundo FERREIRA (1986, p.944) o termo informação origina-se do latim *informatione* que tem na teoria da informação conotação de ser “medida da redução da incerteza, sobre um determinado estado de coisas, por intermédio de uma mensagem; nesse sentido, *informação* não deve ser confundida com *significado* e apresenta-se como função direta do grau de originalidade, imprevisibilidade ou valor-surpresa da mensagem, sendo quantificada em *bits* de informação”.

MASUDA (1982, p. 74) agrega ao conceito de informação as idéias de valor de uso e de seleção de ação definindo *informação cognitiva* como “uma relação situacional observada entre um sujeito e um objeto que torna possível a seleção da ação pela qual o próprio sujeito pode atingir alguma espécie de valor de uso”, ou seja, o dado passa a ser informação quando se torna útil ao sujeito na seleção de uma ação a ser implementada. MAURY (1993) reforça a posição de Masuda afirmando que “o valor da informação está associado à utilidade que ela apresenta para administrar o risco.”

FÉLIX (1997) evolui o conceito indicando o vínculo da informação à tomada de decisão e afirma que informação “é subsídio para a tomada de decisões, quer a longo, ou a curto prazo, e permite a previsão de tendências relacionadas à definição de objetivos e metas, mercado, pesquisa e desenvolvimento e possíveis inovações que possam ocorrer”.

VIEIRA (1993) acrescenta ao conceito a idéia de especificidade do cliente, indicando que informação são dados codificados/moldados para comunicação e o uso de cliente(s) específico(s). MILLER (1997) complementa afirmando que informação, dentro do modelo de inteligência, é a forma primária que organizada torna-se inteligência.

Assim, consideraremos para efeito desta pesquisa o seguinte conceito para informação:

Informação são dados organizados de modo significativo, sendo subsídio útil à tomada de decisão

5.2.3. Monitoramento

RASMUSSEM(1990: p.173) ressalta que a alta gestão e os planejadores devem monitorar constantemente o mundo real e as novas realidades do macroambiente com as suas estratégias para detectar e comprovar a consistência do plano estratégico com as eventuais alterações do

macroambiente e as exigências do mercado. Além disso, a gestão estratégica exige uma permanente observação e análise das alterações ambientais para traduzi-las imediatamente para o comportamento da empresa, executando medidas corretivas e ajustando o planejamento da empresa a novas realidades.

OLIVEIRA (1996, p.245) não se utiliza do termo “monitorar”, mas ressalta que o controle a nível estratégico decorre do processo de planejamento estratégico e envolve primordialmente as relações da empresa com o ambiente. Nesse nível, as decisões tomadas referem-se: à alteração dos objetivos estabelecidos em função de alterações ambientais, com reflexos em oportunidades ou ameaças para a empresa; à alteração de estratégias e políticas estabelecidas e à revisão do diagnóstico estratégico.

MENDES (1992, p. 47) assinala que “monitoração é a forma de controle que lida com a captação de informações para a tomada de decisão”, diferenciando-a do controle (que é a função que mantém valores dentro de parâmetros pré-estabelecidos) e do acompanhamento (que é uma função do controle e da monitoração, constituindo-se de técnicas de observação de variáveis que mudam com o tempo).

Considerando esses posicionamentos, estabeleceremos distinção para Monitoramento Externo ou Estratégico e Monitoramento Interno, a partir da seguinte conceituação, que será, doravante, utilizada nesta dissertação:

Monitoramento Externo ou Estratégico é a sistemática observação e coleta de dados do ambiente externo à organização.

e,

Monitoramento Interno é a sistemática observação e coleta de dados do ambiente interno à organização.

5.2.4. Conhecimento

Segundo TAKEUCHI(1997) conhecimento é a informação que se torna justificada, verdadeira e confiável e que se compõe de duas vertentes: o conhecimento explícito e o tácito. A criação de novos conhecimentos torna as empresas inovadoras e criativas, transformando-se em fonte de vantagem competitiva.

Sua concepção do processo de geração do conhecimento pode ser resumida conforme figura a seguir:

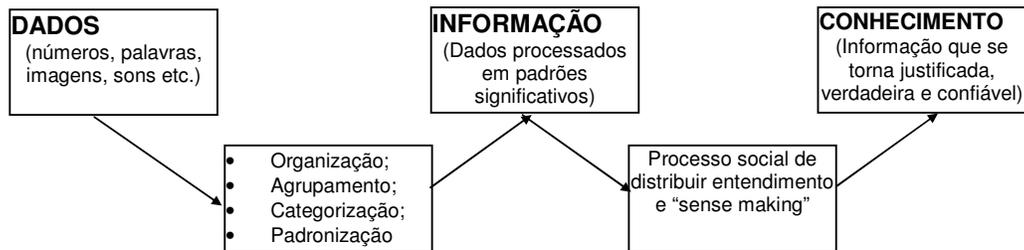


Figura 1 – Processo de Geração do Conhecimento segundo Takeuchi

VIEIRA (1993) afirma que "conhecimento é informação com valor agregado, produzida com a pretensão de validade universal, assimilada pelo indivíduo ou pela organização e integrada a seu saber anterior". Classifica o conhecimento em "teórico, buscado a partir da educação formal e dos sistemas convencionais de informação; e prático; produzido através da experiência profissional refletida, do treinamento contextualizado, de manuais de rotinas, de sistemas especialistas..."

5.2.4.1. Conhecimento Explícito

Hirota TAKEUCHI (1997) define conhecimento explícito como o tipo de informação que pode ser verbalizada, escrita em documentos, colocada no computador e prontamente comunicada.

FURNIVAL (1995, p. 207), por sua vez, assim o define como o conhecimento quantitativo e o conhecimento de livros-texto, constituindo-se da parte mais facilmente codificável do conhecimento especializado em um Sistema Especialista.

Assim, nessa pesquisa, conceituamos:

Conhecimento Explícito é o conjunto de informações já elicitadas em algum suporte (livros, documentos, etc.) e que caracteriza o saber disponível sobre tema específico.

5.2.4.2. Conhecimento Tácito

FURNIVAL (1995, p. 207) cita que Aristóteles denominava este tipo de conhecimento *phronesis* ou “juízo prático” (em comparação com *episteme* — conhecimento científico — e com *techne* — conhecimento artesanal) e acreditava que ele nos dá a capacidade de poder avaliar uma situação concreta e saber qual é a ação moralmente correta a ser tomada. É nesse conhecimento que se baseia nosso senso comum.

TAKEUCHI (1997) acrescenta que o conhecimento tácito vem da experiência pessoal e está ligado a emoções, crenças, intuições, palpites, inspirações, *insights*, *feelings*, valores, ideais e percepções, estando vinculado mais a uma linguagem corporal do que algo da mente. Por isso, torna-se um conhecimento mais difícil de ser expresso, quer seja verbal ou numericamente.

Assim, conceituamos conhecimento tácito como:

Conhecimento Tácito é o acúmulo de saber prático sobre um determinado assunto, que agrega convicções, crenças, sentimentos, emoções e outros fatores ligados à experiência e à personalidade de quem o detém.

Por extensão dos conceitos apresentados anteriormente, adotaremos nesta tese que:

Conhecimento Estratégico é a combinação de conhecimento explícito e tácito, formado a partir das informações estratégicas e de informações de acompanhamento, agregando-se o conhecimento de especialistas.

5.2.5. Inteligência

Segundo MILLER (1997), a função inteligência é “o processo de eticamente coletar, analisar e disseminar inteligência acurada, relevante, específica, tempestiva e útil para ação, por meio da avaliação ambiente do negócio, dos competidores e da própria organização”. Ressalta que o processo de inteligência não se confunde com espionagem industrial, econômica ou corporativa e que uma organização de qualquer tamanho necessita tomar conhecimento das oportunidades do setor de negócios no qual se inclui, sendo que esse conhecimento pode provê-la de vantagem competitiva. Sua visão indica que atividades de inteligência podem aumentar a qualidade dos produtos e serviços, melhorar o planejamento estratégico, ampliar o

conhecimento do mercado, o que, ao seu turno, resulta em incremento na atuação da empresa. Para ele, a **inteligência estratégica** enfatiza o relacionamento entre o processo de inteligência e os processos de tomada de decisão e planejamento estratégicos. A **inteligência do negócio** incorpora o monitoramento, em amplo aspecto, dos agentes do ambiente externo à organização, tais como: fornecedores, clientes, competidores, assuntos econômicos, bem como mudanças técnicas e regulamentares. Assim, conclui que a **inteligência competitiva** está focada nos atuais e potenciais pontos fortes, fraquezas e atividades da organização que produzem produtos similares e/ou serviços dentro de um segmento de mercado. Conclui seu pensamento estabelecendo o ciclo da inteligência competitiva em quatro fases (MILLER, 1998):

- 1) Identificar as necessidades dos tomadores de decisão - consistindo do entendimento e elicitación das necessidades dos tomadores de decisão; dos seus tipos psicológicos e as diferentes orientações; da estrutura, cultura e ambiente da organização e do conhecimento das capacidades internas e externas da empresa;
- 2) Coletar informação apropriada e necessária - consistindo da obtenção de conhecimento em fontes primárias e secundárias; conhecimento dos métodos de acesso às fontes; reconhecimento de anomalias na informação; desenvolvimento de atividades formais de pesquisa etc.;
- 3) Analisar e sintetizar a informação - consistindo da análise criativa; do uso de rede de análises; do conhecimento de “quando” e “por que” utilizar técnicas de análise de perfil pessoal, análise financeira, análise econômica, análise contábil, diagramas de influência, avaliação de risco, análise qualitativa e quantitativa, análise de tendências, análise de oportunidades, análise de padrões, análise de vulnerabilidades específicas, análise de eventos etc.; e
- 4) Comunicar a inteligência ou disseminá-la aos tomadores de decisão - consistindo do uso de apresentações persuasivas; utilizando o formato ou mídia apropriada para cada usuário final etc.

Para VIEIRA (1993) "inteligência é o conjunto de estratégias utilizadas (pelo indivíduo, pela empresa ou pelo país) para captar, avaliar, combinar e utilizar eficazmente informações em decisões e ações necessárias para sua adaptação às mudanças ambientais, tendo em vista o alcance de objetivos preestabelecidos". Ainda classifica os tipos de inteligência em: **inteligência social**, referente a um país e **inteligência competitiva**, para organizações. Complementa afirmando que "inteligência competitiva empresarial (...) é o sustentáculo da gestão estratégica, a qual consiste essencialmente em saber como, quando e através de que meios alternar estabilidade e mudanças ou inovações, em consonância com os objetivos da empresa e as condições ambientais. Cabe, segundo ela, à **inteligência competitiva** "ampliar o autoconhecimento crítico da organização em face do ambiente de negócio e fornecer os insumos para as decisões, de modo a reduzir a incerteza, maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças ambientais."

MAURY (1993) indica que a estruturação da inteligência competitiva ocorre em função de:

- a) “uma matriz consolidada de indicadores internos do empreendimento, a partir dos quais são determinadas as informações estratégicas para análise da concorrência;
- b) instrumentos que caracterizam os fatores de vantagem competitiva;
- c) modelos de avaliação de impactos em análise prospectiva (aplicativos de informática que permitem identificar e hierarquizar as variáveis-chave e as estratégias dos atores);
- d) modelo de portfólio empresarial, matriz de análise dos fluxos da realização de valores financeiros, em função dos fatores de agregação de valor (posicionamento estratégico e concorrencial) e de evolução de mutações (análise prospectiva), estes agregados em quatro grupos: tecnologia e organização industrial; relações de concorrência; demanda e distribuição; conjuntura/regulamentações nacionais e internacionais.”

TORRES D. (1997), por sua vez, considera que inteligência e não informação é o que os gerentes necessitam para tomar decisões e que outro nome para inteligência é conhecimento. Sua visão é a de que inteligência competitiva não é uma função, mas um processo.

Assim conceituamos:

Inteligência Estratégica é o uso do conhecimento estratégico no processo de tomada de decisão quanto à formulação ou redefinição de estratégias adotadas por uma organização.

5.2.6. Conclusões

O referencial teórico tomado nesta pesquisa leva-nos às conclusões apresentadas por TORRES D. (1997), quando indica, em modelo esquemático, a síntese de dados em inteligência. Segundo sua concepção, dados do ambiente externo (clientes, mercados, competidores, tecnologia, indústria e governos) são levantados por uma “rede de coleta”, avaliados e armazenados, constituindo informação. Analisados, filtrados e destilados por uma rede interna de especialistas e disseminados constituem-se inteligência. Em sua visão, o processo de síntese de dados em inteligência é diretamente proporcional ao tempo e esforço de produzi-la, bem como a sua utilidade. A difusão dos dados é mais rápida que de inteligência e para um sistema de monitoramento e inteligência é necessário o uso de sistemas computadorizados.

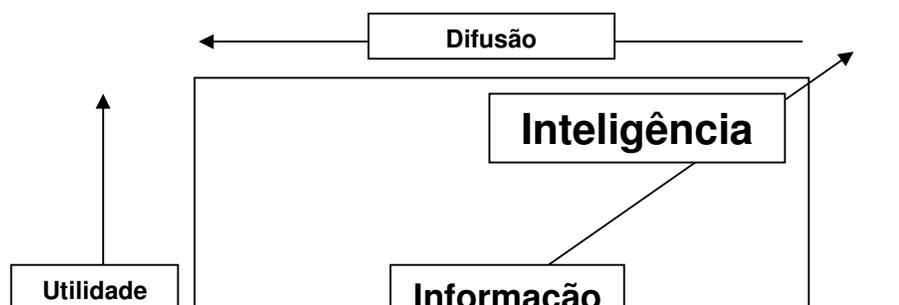


Figura 2 – Análise da Informação: Síntese de Informação em Inteligência, segundo Torres D.

Acrescentamos, porém, às considerações de Torres D. que a “rede de coleta” de dados deve ser estabelecida de forma a que a observação do ambiente seja constante (monitoramento estratégico e de acompanhamento) e que a transformação de informação em inteligência sofre processo intermediário – conhecimento – no qual é agregado a experiência dos especialistas.

5.3. INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS

5.3.1. Conceitos

LEITÃO (1993), adotando a interpretação clássica, ligada às origens do conceito da estratégia empresarial considera como “informação estratégica apenas aquelas que caracterizam o processo estratégico, ou seja, as ligadas ao ambiente externo e ao futuro da empresa. Serão elas que permitirão a construção de possíveis futuros por meio de especulações desenvolvidas para prever a evolução do ambiente externo e das oportunidades e ameaças que esses possíveis futuros colocam para a empresa.”

Segundo VALENTIM (1994, p. 5-6) “a informação estratégica está intimamente ligada à performance da empresa quanto a sua competitividade e planejamento de mercado”.

MARCHAND (1997) define informação estratégica como as “informações que a empresa precisa obter sobre seu ambiente operacional para poder mudar e desenvolver estratégias adequadas capazes de criar valor para os clientes e de ser vantajosas em novos mercados e indústrias, em um

tempo futuro.” Ressalta que a informação estratégica não é uma função mas um ‘processo de aprendizagem sistemática – uma contínua atividade empresarial preocupada em moldar o futuro, permitindo, de uma forma compatível, e desafiando aspectos obscuros, pressupostos ocultos e tabus dentro das empresas.” Diferencia **informação estratégica** de **informação competitiva**, alegando que aquela é da responsabilidade do diretor geral e deve fazer parte da cultura da empresa, enquanto essa é responsabilidade de pequenos grupos de “analistas de informação” que preparam análises como base para as decisões da administração em assuntos importantes. Justifica a necessidade de disseminação da informação estratégica em todos os níveis hierárquicos da organização , porque:

- a) “nem todo o conhecimento ou responsabilidade de decisão está no topo da empresa, e a informação estratégica devia ser organizada para responder às necessidades dos departamentos de produção e dos diretores-gerais;
- b) a difusão da informação estratégica, em vez da sua centralização, estimula a diversidade de interpretações e perspectivas;
- c) pacotes de software, como o Lotus Notes e redes globais para tratamento e distribuição de documentos, tornam as diversas fontes de informação interna e externa acessíveis a equipes de administradores que trabalham constantemente com problemas e questões comuns;
- d) o desafio atual é não confinar a informação estratégica ao topo da empresa, mas distribuí-la o mais amplamente possível, em consonância com abordagens paralelas à concessão de responsabilidades.”

Assim, conceituamos informação estratégica como sendo:

Informação Estratégica é a Informação obtida do Monitoramento Estratégico, que subsidia a formulação de Estratégias pelos tomadores de decisão nos níveis gerenciais da organização.

E, por exclusão:

Informação Não Estratégica ou de Acompanhamento é a Informação obtida do Monitoramento Interno que, aliada à Informação Estratégica, constitui-se em conhecimento estratégico explícito.

5.3.2. Finalidades

OLIVEIRA (1996) aponta que o controle a nível estratégico envolve decisões do tipo:

- a) “alteração dos objetivos estabelecidos em função de alterações ambientais, com reflexos em oportunidades ou ameaças para a empresa;
- b) alteração de estratégias e políticas estabelecidas, porque as ações estão sendo mal conduzidas; e
- c) revisão do diagnóstico estratégico, para melhor adequação da empresa ao seu ambiente.”

As conclusões do estudo de 9 (nove) empresas (entre estatais, nacionais e multinacionais) realizado por MENDES (1992, p. 89-90) indicam que “as informações externas que são acompanhadas pela organização, em geral só servem a (sic) cúpula, e as decisões de mudanças de rumo partem em geral desta. A área econômica é a mais acompanhada, sendo os departamentos financeiros responsáveis por esse acompanhamento, utilizando o orçamento como instrumento de contas dos planos de ação, projetos e outras unidades de planejamento.”

LEITÃO (1993) afirma que é importante dar ênfase à informação sobre o ambiente externo à organização, "pois sua principal finalidade é detectar, com antecedência, oportunidades e ameaças à empresa em um futuro mais remoto."

MARCHAND (1997) indica como função primordial da informação estratégica subsidiar ações que antecipem uma onda de mudanças e oportunidades de mercado antes da concorrência. Isso permitiria à empresa criar novos produtos/serviços ou alterar a configuração dos existentes, evitando seu declínio.

Dos estudos de AGUIAR (1991), pode-se depreender as seguintes funções para as informações estratégicas que, a nosso ver, contempla as funções assinaladas pelos demais autores:

- a) insumo para a formulação de estratégias;
- b) componente do conhecimento explícito para a geração de cenários para o planejamento estratégico;
- c) insumo no processo de tomada de decisão gerencial;
- d) foco do acompanhamento do ambiente externo à organização.

5.3.3. Tipos

Buscamos nos dados coletados externamente à organização a base para definição de uma tipologia de informações estratégicas, que será validada nesta pesquisa.

Assim, estabelecendo-se paralelo entre BRYSON (1990, p. 25), OLIVEIRA (1992, p.25), RASMUSSEN (1990, p. 105) e MORAIS (1992, p. 22/7) observamos semelhança entre os dados a serem coletados em função das variáveis macroambientais que influenciam as organizações e que, em

nosso entendimento, devem ser consideradas no monitoramento, conforme apresentado na tabela a seguir.

Variáveis	Bryson	Oliveira	Rasmussen	Morais
Econômicas	X		X	X
Sistema Financeiro	X	X		
Geográficas	X			
Tecnológicas	X	X	X	X
Históricas	X			
Consumidores	X			X
Demográficas	X		X	X
Mão-de-obra	X			
Fornecedores	X	X		X
Industriais	X			
Culturais	X	X	X	X
Sociais	X	X	X	X
De tendências futuras	X			
Governamentais	X	X	X	X
Políticas	X	X	X	X
Concorrentes		X	X	X
Sindicais		X	X	X
Legais			X	X
Ecológicas			X	X

Tabela 2 – Variáveis Macroambientais que Influenciam as Organizações segundo Bryson, Oliveira, Rasmussen e Morais

Analisando mais detidamente os dados, verificamos a seguinte distribuição quanto às frequências de opiniões dos quatro autores sobre as variáveis macroambientais que influenciam as organizações:

Variáveis	Frequências
Tecnológicas, culturais, sociais, governamentais e políticas	100 % da opinião dos autores
Econômicas, demográficas, fornecedores, concorrentes e sindicais	75 % da opinião dos autores

Variáveis	Freqüências
Sistema financeiro, consumidores, legais e ecológicas	50 % da opinião dos autores
Demais variáveis	25 % da opinião dos autores

Tabela 3 – Análise da Opinião dos Autores

TORRES D. (1997), analisando a inteligência competitiva nas empresas, aponta como variáveis a serem avaliadas no ambiente externo à organização: competidores (atuais e potenciais), oportunidades de crescimento, contexto tecnológico, político, de regulamentos econômicos e social, mercados, demografia, fornecedores e clientes a serem conquistados.

Nesta pesquisa serão considerados os seguintes tipos de informações estratégicas – que correspondem a, pelo menos, 50% da opinião dos autores estudados – para análise do contexto ECT, quais sejam: clientes (substituindo “consumidores”, já que se trata de uma empresa de serviços), concorrentes, cultural, demográfica, ecológica, econômica/financeira (agrupadas em função de suas similaridades), fornecedor, governamental/política (também agrupadas em função de suas similaridades), legal, sindical e tecnológica. Os conceitos operacionais relativos a cada tipo de informação estratégica poderão ser analisados no subitem 2.3.3. desta dissertação.

5.3.4. Fontes

Na avaliação da literatura não foram localizadas referências às fontes de informações estratégicas. Considerando, porém, tratar-se de informação especializada, adotaremos, em princípio, as fontes para esse tipo de informação.

Segundo CAMPELLO & CAMPOS(1993), constituem-se fontes de informação especializada:

- a) as entidades e instituições: acesso a informações não-confidenciais, p. ex., relatórios de atividades técnico-científicos, teses, trabalhos apresentados em simpósios etc., que pode ser realizado por meio de contatos com bibliotecas ou centros de informação das instituições desejadas;
- b) as pesquisas em andamento: acesso a informações sobre pesquisas que estão sendo efetuadas por pesquisadores vinculados a “universidades, institutos e centros de desenvolvimento e órgãos financiadores e de apoio”, buscadas em periódicos, boletins ou listas publicadas por essas instituições;
- c) os encontros científicos: acesso a informações sobre pesquisas e experiências, obtidas por meio dos anais dos encontros (congressos ou simpósios) e por *preprints*;
- d) os periódicos: acesso a informações científicas (periódicos científicos) e técnico-comerciais;
- e) os relatórios técnicos: acesso a informações sobre recomendações e conclusões de trabalhos de pesquisa feitas à instituição patrocinadora;

- f) as publicações governamentais: acesso a informações sobre a ação do governo sobre os cidadãos;
- g) as teses e as dissertações: acesso a informações sobre resultados de pesquisas desenvolvidas para obtenção dos graus de doutor ou de mestre;
- h) as traduções: acesso a informações publicadas em idioma estrangeiro, traduzidas por especialistas e pesquisadores brasileiros;
- i) as normas técnicas: acesso a informações sobre normas quanto a classificação, especificação, método de ensaio, procedimento, padronização, simbologia e terminologia de processos ou materiais, buscadas junto a entidades como a ABNT e o Comitê ISO;
- j) as patentes: acesso a informações sobre uma invenção, um modelo de utilidade (aperfeiçoamento de material ou equipamento), um modelo industrial (aperfeiçoamento de um processo industrial) ou desenho industrial, buscadas junto a entidades como INPI;
- k) a literatura comercial: acesso a informações divulgadas por empresas, buscadas em seus catálogos de divulgação e jornais de empresa (*house organs*);
- l) as revisões de literatura: acesso a informações produzidas por analistas que sintetizam conhecimento extenso sobre determinado assunto;
- m) os livros de referência: acesso a informações divulgadas em dicionários, enciclopédias, manuais e tabelas;
- n) os serviços bibliográficos especializados: acesso a informações indexadas e resumidas por entidades especializadas em determinada área. P. ex., a BIREME, especializada em literatura da área da saúde;
- o) os serviços bibliográficos computadorizados: acesso a informações especializadas disponíveis em *sites* da *Internet* ou armazenadas em CD-ROM ou outra mídia eletrônica;
- p) os índices de citação: acesso a informações sobre referências a autores citados e citantes;
- q) os guias de literatura: acesso a informações sobre fontes de determinado assunto, que incluem comentários e “visão geral da produção bibliográfica daquela área”.

LASTRES (1995), em seus estudos sobre a estratégia competitiva industrial, aponta ainda as redes de inovação (*innovation networks*) como fontes de informação, particularmente do tipo tecnológica.

5.3.5. Processamento

Para MARCHAND(1997), o processamento da informação estratégica compreende seis grandes atividades:

- a) Sensibilidade: envolve a identificação dos indicadores externos de mudança mais adequados;
- b) Coleta: centra-se nas formas de reunir informação relevante e potencialmente importante;
- c) Organização: ajuda a estruturar a informação recolhida em meios e formatos corretos;
- d) Processamento: envolve a análise da informação por meio de métodos e instrumentos apropriados;

- e) Comunicação: concentra-se em acumular e simplificar o acesso à informação para usuários;
- f) Utilização: concentra-se na aplicação de informação em ações e decisões.

Segundo LEITÃO (1993), as informações estratégicas são processadas desde sua coleta até tornarem-se peça incorporada ao processo decisório da empresa, passando por filtros que a qualificam, conforme pode ser resumido na figura a seguir:

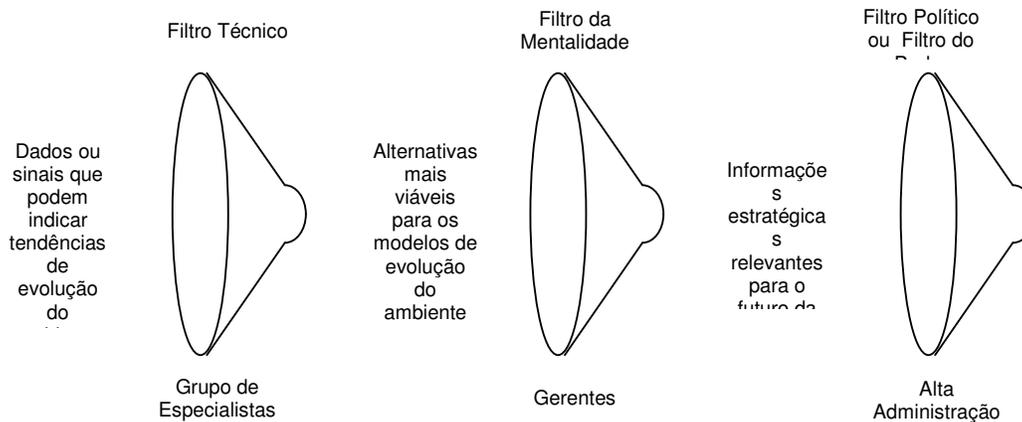


Figura 3 – Processamento da Informação Estratégica segundo Leitão

Sua concepção é a de que cada “filtro” agrega valor à informação tratada, depurando-a segundo suas necessidades até que se torne efetivamente subsídio para a tomada de decisão estratégica.

5.3.6. Classificação

Pela pesquisa bibliográfica efetuada, observou-se carência na literatura quanto a formas de classificação e identificação de informações estratégicas, distinguindo-as das demais informações obtidas pelo monitoramento informacional.

VALENTIM (1994, p.5-6) estabelece classificação para as informações estratégicas de acordo com o grau de estruturação em que se encontram em suas fontes (ver próxima figura). Porém, tal classificação, em princípio, poderia ser aplicada a qualquer tipo de informação, não exclusivamente às estratégicas.

INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS	<p>ESTRUTURADAS - são as informações estratégicas que já sofreram algum tipo de tratamento, constituindo-se em banco de dados interno ou externo à organização e passíveis de serem acessadas.</p> <p style="text-align: right;"><i>Revisão da Literatura</i></p>
	<p>ESTRUTURÁVEIS - são as informações estratégicas que já foram identificadas, mas os dados que as suportam e as fontes desses dados não estão estruturadas de forma a serem acessados e, por conseguinte, tratados.</p> <p>NÃO-ESTRUTURADAS - são as informações estratégicas que podem ser obtidas a partir de pesquisas de mercado (gerais sistematizadas), por exemplo, ou as que se revestem de caráter subjetivo (gerais esporádicas), tais como, boatos, reuniões informais etc.</p>

Figura 4 – Classificação das Informações Estratégicas segundo Valentim

Porter, citado por POZZEBON *et alli* (1997) distingue as informações em dois tipos, quanto a sua fonte ou origem:

- a) *formais*: oriundas da imprensa, bases de dados, informações científicas (artigos científicos), informações técnicas (patentes), documentos das empresas etc.;
- b) *informais*: oriundas de seminários, congressos, visitas a clientes, salões, exposições, agências de publicidade, informações ou boatos sobre produtos, clientes, fornecedores etc.

Nossa visão é a de que ambas as classificações são factíveis de serem aplicas às informações estratégicas.

5.4. ESTRATÉGIAS

5.4.1. Conceitos

Segundo FERREIRA (1986, p.726) o termo *estratégia* origina-se do grego *strategía* e refere-se à “arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos”, sendo interessante notar que o tratamento dado é o de ser uma *arte*, trazendo em sua essência os conceitos de criação, renovação, artifício, artimanha, engenho (FERREIRA: 1986, p. 176).

OLIVEIRA (1996, p.287) define estratégia como a “ação relacionada com objetivos e desafios e com modos de persegui-lo (sic) que afetam a empresa como um todo. É um conjunto de linhas administrativas básicas que especificam a posição da empresa diante dos seus produtos e mercados, as direções em que ela procura desenvolver-se ou transformar-se, os instrumentos competitivos que ela usará, os meios através dos quais entrará em novos mercados, a maneira pela qual configurará seus recursos, as potencialidades que procurará explorar e, inversamente, as fraquezas que procurará evitar. Representa a definição do caminho mais adequado a ser seguido pela empresa para se alcançar uma situação desejada (objetivo, desafio, meta).”

Dentro da concepção moderna da Ciência da Administração PORTER (1996, p.62) afirma que estratégia é a criação de uma única posição para a empresa no ambiente em que está inserida, a partir da realização de um

conjunto de atividades diferentes da concorrência ou de atividades similares, mas realizadas de diferentes formas. A estratégia seria entendida, então, como diferencial da empresa no mercado, no que tange ao oferecimento de produtos e serviços únicos ou à forma de atuação única frente à concorrência, o que lhe garante a sustentação de sua posição no mercado por mais tempo (PORTER: 1997, “Ser ‘Maria vai...’”, p. 120). Complementa seu raciocínio, afirmando que os gerentes são, freqüentemente incapazes de fazer uma escolha de mercados e quais consumidores servir e, ainda mais difícil, quais não servir. Inevitavelmente tentam fazer um pouco de tudo, uma pequena parte de todo mundo, e não têm vantagem competitiva (PORTER, 1997, “*Competing interests*”).

PRICE (1996, p.42) reforça a posição de Porter afirmando que a estratégia de negócio é analisada como uma “coleção de discretas e essenciais abordagens não-relacionadas para obter vantagem competitiva.” Completa seu pensamento indicando que “a busca por vantagem competitiva ocorre em um espaço de três dimensões: produtos, processos e mercados” e que a “vantagem competitiva pode surgir em qualquer processo, incluindo os processos administrativos, de marketing, de informação e de finanças”.

Para SZNIFER (1996, p.26/7) a estratégia é vista como ação criativa e ação de risco. Em sua concepção (convergente com a de Porter) trata-se de “tentar chegar na frente com algo novo em relação à concorrência” sendo que a “surpresa estratégica” é muito importante. Sua avaliação de estratégia parte de três formas de ação, que na prática, devem atuar simultaneamente:

- a) criação : “é a visão inicial, que garante o rumo das ações e está associada ao risco”;
- b) pró-ação : “significando o preparar-se para a ação, a partir de informações sobre tendências e análise de dados passados” e,
- c) reação : “envolve programas como reengenharia, reformulação e redesenho organizacional, eficazes para reduzir custo, mas não para dar uma direção ao negócio”.

Quanto ao exposto em “c” há divergência do posicionamento com relação a PORTER (1996, p. 61/2) que considera efetividade operacional o emprego de técnicas de qualidade total, reengenharia, benchmarking, mudança gerencial e outras e não estratégia, isto é, efetividade operacional é a realização de atividades semelhantes às da concorrência, porém de forma melhor, mais eficiente.

PRAHALAD (1998, p. 6/12) partilha do pensamento de Sznifer, dizendo que hoje estratégia é o mesmo que criatividade. A estratégia baseia-se em fazer as perguntas: “como podemos moldar as expectativas dos clientes e de nosso setor de atividade? como criar novos negócios? como aproveitar os negócios já existentes em uma escala mundial? como alocar recursos? como estabelecer, acomodar e alavancar as novas tecnologias emergentes? Segundo ele, no início dos anos 80, a estratégia era vista como “um exercício de posicionamento” sendo que atualmente passa a ser “inovação e criatividade: a busca de novos padrões de oportunidades e de novos padrões

de interação entre clientes, empresas, tecnologias e mercados”. A base da estratégia passa a ser a “compreensão muito mais profunda dos clientes do que apenas reagir e corresponder ao que desejam hoje. É preciso imaginar o que eles vão querer no futuro.” Sua teoria assemelha-se com a de Porter no que tange à vantagem competitiva, sendo que para Prahalad as empresas devem identificar suas competências essenciais. Dizemos “assemelha-se” pois o próprio Porter (1997, “A hora...”, p.10) estabelece diferença, afirmando que, a seu ver, a estratégia precisa basear-se em atividades, que são mais concretas e fáceis de colocar em prática do que as competências específicas de Prahalad. Esse orienta que para saber se aquilo que pensa ser competência essencial o é, a organização deve fazer três testes: saber se o que pensa ser competência essencial é um conjunto único de habilidades que inclui um componente tecnológico e um componente de aprendizagem e se esse conjunto está presente nas múltiplas unidades de negócio; verificar se outras empresas têm dificuldade em imitar aquilo; e descobrir se aquilo cria — e se pode ser utilizado em — novas oportunidades de negócios.

Posto isto, consideraremos, para efeito desta pesquisa, o seguinte conceito para estratégia:

Estratégia é a ação, gerada a partir de informações que levam à criatividade, à originalidade e à inovação, que permite à organização diferenciar-se dos concorrentes, assumindo vantagem competitiva no mercado por apresentar exclusividade na realização de um processo, no oferecimento de um produto ou serviço ou na exploração de um segmento de mercado.

Complementarmente, WOOD (1996, p.24) cita o conceito de Mintzberg para estratégias emergentes, qual seja o de que, surgindo por toda parte, “são pequenas idéias ou iniciativas quase aleatórias que dão certo e abrem novas perspectivas para a empresa”.

5.4.2. Classificação

OLIVEIRA (1996, p.171-211) relaciona vários tipos de classificação de estratégias, quais sejam:

- 1) Quanto à amplitude:
 - a) macroestratégias - ações da empresa frente ao ambiente;
 - b) estratégia funcional - ação de uma área funcional da empresa;
 - c) microestratégia ou subestratégia - ação do nível operacional da empresa.
- 2) Quanto à concentração

- a) estratégia pura - ação numa área de atividade;
- b) estratégia conjunta - combinação de estratégias.
- 3) Quanto à qualidade dos resultados
 - a) estratégias fortes - produzem grande impacto na empresa;
 - b) estratégias fracas - produzem resultados amenos para a empresa.
- 4) Quanto à fronteira
 - a) estratégias internas à empresa;
 - b) estratégias externas à empresa;
 - c) estratégias internas e externas à empresa.
- 5) Quanto aos recursos aplicados
 - a) estratégias de recursos humanos;
 - b) estratégias de recursos não-humanos;
 - c) estratégias de recursos humanos e não-humanos.
- 6) Quanto ao enfoque
 - a) estratégias pessoais;
 - b) estratégias empresariais.
- 7) Quanto à situação da empresa
 - a) Estratégia de sobrevivência - situação extrema da empresa com alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas.
 - i) redução de custos;
 - ii) desinvestimento;
 - iii) liquidação do negócio.
 - b) Estratégia de manutenção - situação da empresa com predominância de pontos fortes e alto índice de ameaças externas.
 - i) estratégia de estabilidade;
 - ii) estratégia de nicho;
 - iii) estratégia de especialização;
 - c) Estratégia de crescimento - situação da empresa com predominância de pontos fracos, mas o ambiente apresenta situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades
 - i) estratégia de inovação;
 - ii) estratégia de internacionalização;
 - iii) estratégia de *joint venture*;
 - iv) estratégia de expansão;
 - d) Estratégia de Desenvolvimento
 - i) desenvolvimento de mercado;
 - ii) desenvolvimento de produtos ou serviços;
 - iii) desenvolvimento financeiro;
 - iv) desenvolvimento de capacidades;
 - v) desenvolvimento de estabilidade.

MARIOTTO (1992, p. 102-109), estudando as opções estratégicas disponíveis aos fornecedores nacionais de peças e componentes para eletrodomésticos, classifica as estratégias em quatro tipos básicos:

- 1) estratégias de consolidação - consistindo nas fusões e aquisições de companhias para criação de grandes empresas, mais racionais em termos de processos produtivos e com maior poderio de barganha;
- 2) estratégias de cooperação - consistindo na criação de cooperativas;

- 3) estratégias de especialização em nichos de baixo volume de produção - consistindo no fornecimento de material a montadoras menores, mais especializadas;
- 4) estratégia de limitar-se a suprir o mercado de peças e componentes de reposição.

Porter, citado por WOOD(1996, p. 20/5), classifica as estratégias em três tipos:

- a) estratégia de liderança em custos - busca orientar toda a organização para o fornecimento de produtos com menores preços que os dos concorrentes;
- b) estratégia de diferenciação - busca orientar esforços na criação de produtos percebidos pelo mercado por suas características únicas;
- c) estratégia de foco - busca orientar esforços no atendimento a determinado segmento de mercado, focalizando atenção e esforços para suas peculiaridades.

Considerando que o foco desta pesquisa visa à identificação de informações estratégicas que influenciam ações estratégicas implementadas pela ECT e, tomando por referência que a Empresa encontra-se em situação que a impele a buscar maior participação no mercado de serviços no qual atua, será considerada nesta pesquisa a classificação estabelecida por Porter, uma vez que se reveste de caráter mais comercial, se comparada às classificações de Oliveira e Mariotto.

5.4.3. Características

Para GILBERT (1997), estratégias de êxito dão impulso a mudanças e devem apresentar as seguintes características para atingirem o objetivo de criar uma vantagem competitiva para a organização: velocidade em sua elaboração e implementação, existência de sistema de distribuição do produto/serviço ágil, existência de mercado suficientemente segmentado e adaptação dos sistemas de produção aos novos serviços, inovação. No seu entender, “a verdadeira inovação não surge apenas com um novo produto, mas com uma fórmula competitiva – concepção do produto, abordagem de fabricação, ênfase no marketing, serviços e canais.”

5.5. A TAXONOMIA DA FORMULAÇÃO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS

Ao enunciarmos que o processo de formulação de ações estratégicas obedece a uma taxonomia, queremos indicar conjunto de momentos nos quais são agregados elementos formando um fio contínuo que parte dos dados às ações pragmáticas ou estratégicas deles decorrentes.

Para tornar claro o entendimento da taxonomia de formulação de ações estratégicas, vamos tomar, por referência, o sistema biológico humano. Os sensores internos do corpo captam os dados do meio ambiente por meio dos

cinco sentidos: olfato, tato, paladar, audição e visão. Transmitidos para o cérebro, os dados são comparados a outros já ali armazenados, constituindo-se em informação. Paralelamente, outros dados, dos órgãos do próprio corpo, também são enviados ao cérebro, reportando sobre o funcionamento geral do organismo. Unidas as informações internas e externas ao conhecimento anterior do indivíduo, há a formação de novo conhecimento, útil a ser aplicado pelo cérebro em situações de decisão sobre a saúde da pessoa, suas possibilidades e capacidades físicas, geração de idéias etc. A inteligência toma então o comando, escolhendo, a partir da ciência das alternativas, opções que se adequem à situação vivida pelo indivíduo.

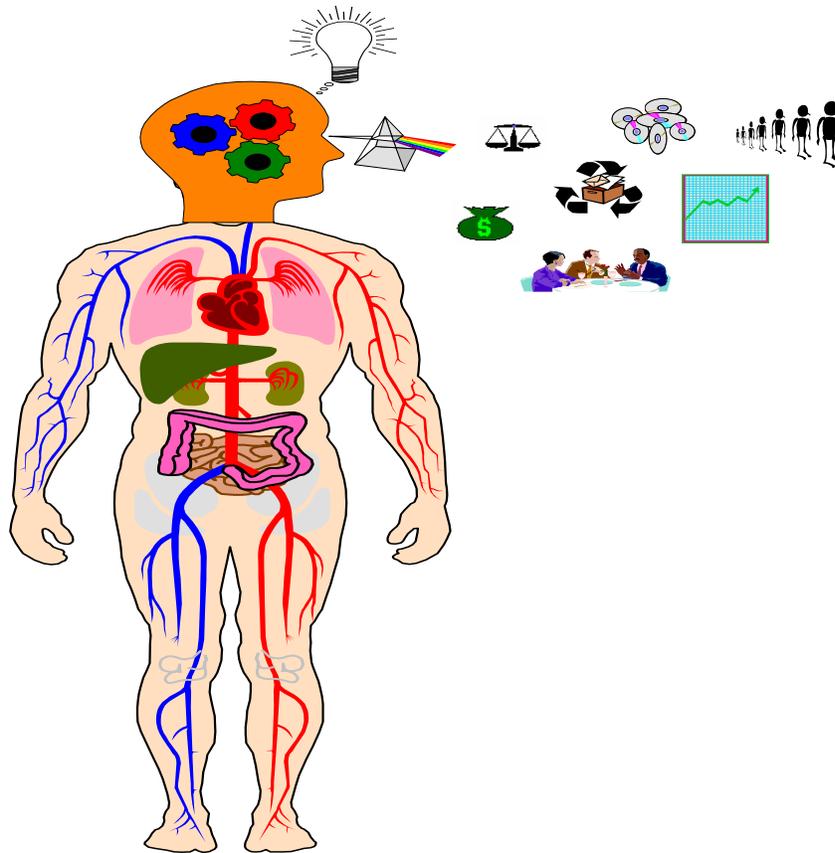


Figura 5 – Sistema Biológico Humano

Analogamente, a formulação de ações estratégicas parte, inicialmente, da identificação dos fatores externos mais adequados. Tais variáveis constituem a base que fundamenta estudos posteriores. No caso, podem ser usadas técnicas de avaliação do passado (levantamento histórico) e de prospecção do futuro de forma a se verificar os pontos realmente relevantes. Considerando, ainda, que os recursos (financeiros, humanos, tecnológicos, materiais etc.) são escassos para a obtenção dos dados, é imperativo priorizar as variáveis que têm maior influência na formulação das ações estratégicas, bem como conhecer suas características (qualitativa, quantitativa ou mista). Findo esse crivo, é necessário estruturar-se sistema (preferencialmente computadorizado) que possa armazená-los e tratá-los de forma a que se constituam em forma primária, passível de ser utilizado: informação.

Paralelamente, o ambiente interno à organização também é constantemente monitorado, na busca de indicadores que permitam avaliar a performance da empresa e compará-la com o mutante mundo exterior. Ao conjunto de informações estratégicas e de acompanhamento – junção que se constitui em conhecimento explícito – agrega-se o conhecimento tácito dos especialistas (crenças, opiniões, sentimentos, valores, experiências etc.), que atuam como “filtro técnico”, formando, então, o conhecimento estratégico. A partir do conhecimento estratégico são identificadas as alternativas mais viáveis dos modelos de evolução do ambiente, as quais sofrem a avaliação dos gerentes, estabelecendo-se o conjunto de estratégias passíveis de serem implantadas (ou a redefinição das já existentes), a fim de tornar a empresa competitiva. Esta é a fase da Inteligência Estratégica, na qual é também disseminado o conhecimento internamente à organização. As estratégias viáveis passam pela filtragem política ou do poder conferido à alta administração, que opta pela estratégia conveniente e decide sobre as ações pragmáticas (ações estratégicas) a serem adotadas.

A taxonomia apresentada encontra eco nas observações de ALVARES (1997), quando indica que “a tomada de decisão é a conversão da experiência, da intuição, do pensamento criativo e sobretudo da informação em ação” e cita as etapas do processo de tomada de decisão sob o ponto de vista da informação, adaptado de Ljungberg. Segundo o autor, inicialmente os dados passam pelo processo de organização, no qual se define suas fontes. Em seguida, são selecionados, analisados e interpretados, integrando o processo de sintetização e constituindo-se em informação. As informações sofrem o processo de julgamento, constituindo-se em conhecimento, o qual integra o último processo, o de decisão, no qual são definidos metas e compromissos, além do estabelecimento de alternativas. Finalmente ocorre a decisão e as ações dela resultantes.

A fim de estabelecermos o vínculo dos elementos anteriormente apresentados, indicamos a seguir modelo esquemático de formulação de ações estratégicas no qual pode-se notar a agregação de valor em cada nível da taxonomia.



Figura 6 – Modelo esquemático de representação da Taxonomia da Formulação de Ações Estratégicas

5.6. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA – SIS

5.6.1. Conceitos

Em sua abordagem genérica aos sistema de informação comumente encontrados nas empresas, MAGALHÃES (1998), indica que os SIS – Strategic Information System são uma evolução dos BIS – Business Information System como “ferramentas que ajudam a contribuir para atingir ou manter uma vantagem competitiva”.

Segundo TARAPANOFF(1995), um Sistema de Informação Estratégico/Administrativa deve se preocupar com a prospecção (estratégica) e o diagnóstico (administrativo), valendo-se de métodos e técnicas distintas tanto para “uso na decisão estratégica vinculada com o ambiente externo — ou para decisão interna — relacionado ao acompanhamento administrativo”.

GILBERT(1997), por sua vez, conceitua sistemas de informação competitivas como sendo aqueles que “concentram-se na informação necessária para criar e manter uma vantagem sobre a concorrência.”

Nesta dissertação, adotaremos o seguinte conceito:

Sistema de Informação Estratégica é o conjunto de ferramentas informatizadas que permitem o tratamento dos dados coletados pelo monitoramento estratégico, transformando-os em informações e agregando-lhes conhecimento, a fim de que se constituam insumo para a inteligência estratégica.

5.6.2. Classificação

LEITÃO (1993) classifica os sistemas de informação estratégica em:

- a) "quanto ao fim a que se destinam: em sistemas de informação para o planejamento estratégico e sistemas de informação para acompanhamento e controle estratégico;
- b) quanto ao campo em que atuam: em sistemas voltados para o ambiente interno e sistemas voltados para o ambiente externo."

TARAPANOFF (1995) faz distinção entre sistemas voltados para o ambiente externo e o interno à organização, congregados no Sistema de Informação Estratégico/Administrativo (SIEA), classificando-os em:

- a) Sistema de Informação Estratégica: usado para subsidiar a decisão estratégica - vinculada com o ambiente externo (voltado para a prospecção); e;
- b) Sistema de Informação Administrativo: usado para subsidiar a decisão interna – relacionada ao acompanhamento administrativo (voltado para o diagnóstico).

Conforme conceito indicado no subitem anterior, adotamos a posição de Tarapanoff.

5.6.3. Características

Para LEITÃO (1993) os sistemas de informação para gestão estratégica devem ser centralizados e não podem ser meros repassadores de informações estratégicas, mas precisam ser "suficientemente inteligentes para saber discriminar o essencial do secundário, em cada nível hierárquico, evitando saturar os gerentes com informações triviais, e extremamente competente do ponto de vista técnico pois serão responsáveis pela seleção das bases a serem usadas nos processos decisórios que definirão o futuro da empresa".

GILBERT (1997), por sua vez, ressalta que "a concepção de sistemas de informação competitiva exige um espírito aberto e vontade para questionar (ingenuamente) aquilo que é considerado como garantido – qualidades raramente encontradas entre os especialistas em tecnologia", afirmando, ainda, que tais sistemas "não podem ser justificados com a utilização de critérios tradicionais", uma vez que seu desenvolvimento e implementação constitui-se de decisão superior baseada não em seu custo, mas no fato de ser suporte para o desenvolvimento de fórmulas competitivas.

5.6.4. Funções

Para LEITÃO (1993), são funções a serem exercidas pelos sistemas de informação estratégica:

- a) "criar procedimentos e mecanismos, incluindo o estabelecimento de uma rede de informações, que permita a coleta, o processamento e a avaliação de grandes volumes de informações oriundas tanto do ambiente externo, como do interno à empresa;
- b) em conjunto com o sistema de planejamento estratégico, desenvolver capacitações de alto nível e metodologias adequadas que, de posse de todas essas informações, tornem possíveis sua filtração, para extrair o essencial, a sua posterior disposição em conjuntos ordenados e coerentes (cenários, prognósticos, diagnósticos etc.) e sua classificação e catalogação para transmissão aos diversos níveis hierárquicos gerenciais;
- c) em conjunto com o sistema de acompanhamento e controle, desenvolver capacitações e metodologias que possibilitem o monitoramento de todas as etapas do processo, de forma a permitir a correção de rumos em tempo hábil."

5.6.5. Necessidades de Informação

WIGGINS (1990, p.186) ressalta que em pesquisa realizada foram obtidos os percentuais para o uso das informações internas pelos quatro níveis clássicos da organização (ver figura a seguir) e que, a demanda de informações externas apresenta-se como pirâmide inversa, ou seja, os níveis superiores da organização necessitam de mais informações externas que internas e os níveis inferiores necessitam de mais informações internas que externas.

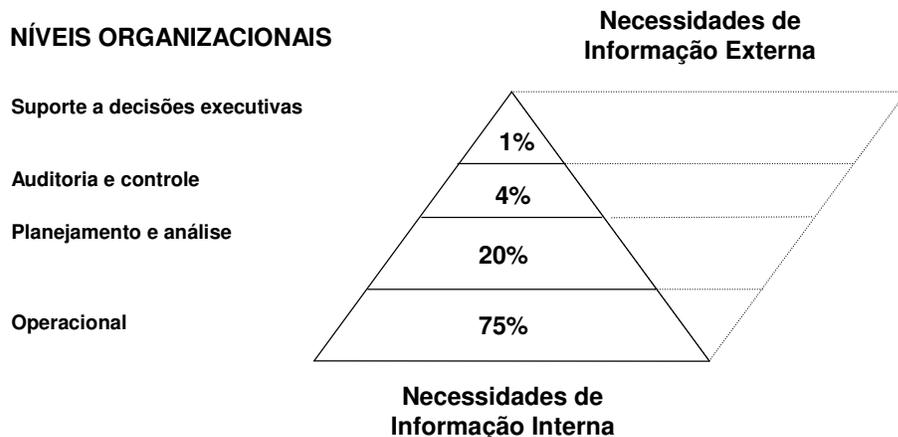


Figura 7 – Necessidades de Informação X Níveis Organizacionais

Para FURLAN *et alli* (1996), as necessidades de informação nas empresas podem ser situadas em forma de pirâmide que contempla, em cada estágio, o sistema de informação mais adequado, indicando o tipo de dado a ser tratado.

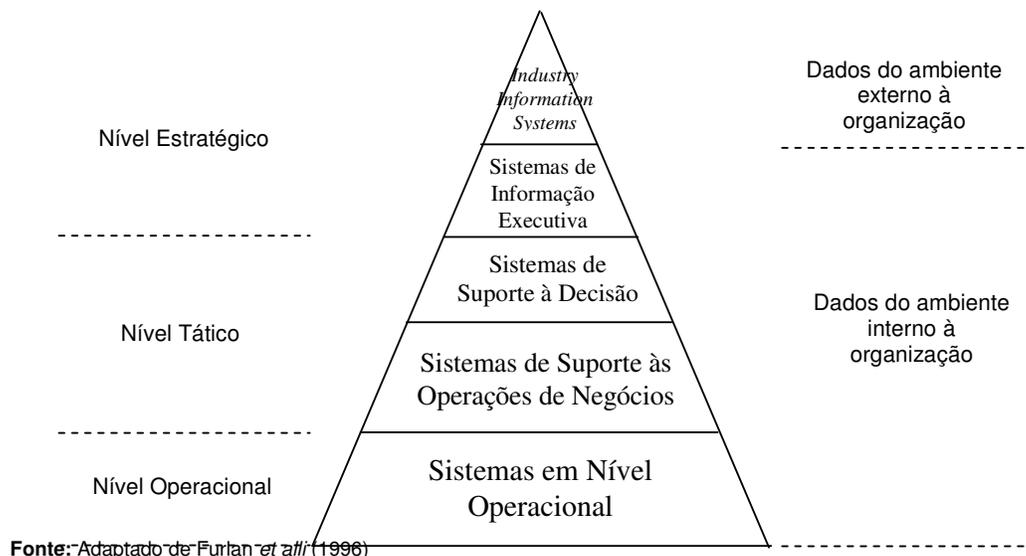


Figura 8 – Níveis de Atendimento X Sistemas X Dados

Tal hierarquia encontra correspondência nos estágios de gerenciamento da informação estratégica propostos por Marchand e Horton (*apud*. CRONIN, 1990), conforme apresentado na tabela a seguir:

Estágio de Crescimento	Foco Primário	Status Organizacional	Visão Interna X Visão Externa
Gerenciamento da Informação Estratégica	Estratégia e Direção da Organização	Função estratégica da Alta Administração	Enfoque externo e interno
Análise e Inteligência Estratégica	Estratégia e Direção de parte do negócio	Função da assessoria da Alta Administração	Ênfase no enfoque externo
Gerenciamento dos Recursos Informativos da Organização	Gerenciamento dos recursos informativos	Função de suporte da Alta Administração	Enfoque interno, principalmente, e algum enfoque externo
Gerenciamento das Tecnologias Automatizadas da Organização	Gerenciamento das Tecnologias da Informação	Função da Administração Intermediária	Enfoque interno
Administração da Documentação Burocrática	Gerenciamento de recursos documentais e de mídia	Função de supervisor, de pessoal de escritório e de suporte	Enfoque interno

Fonte: Extraído de Cronin (1990)

Tabela 4 – Estágio de Crescimento, Foco Primário, Status Organizacional e Enfoque da Gerência de Informação Estratégica

5.6.6. Tipos

A tipologia aqui apresentada não é exclusiva para sistemas de informação estratégica, mas a divisão dos sistemas em especialistas e não especialistas vem ao encontro dos estudos que serão realizados em função da característica da informação estratégica, considerando que essa variável tende a ser determinante na escolha do tipo de sistema a trabalhar a informação.

5.6.6.1. Sistemas Especialistas (ES)

5.6.6.1.1. Conceito

Avaliando-se as causas de críticas aos sistemas de informação que suportam decisões organizacionais está o fato de que esses se limitam ao processamento e recuperação de informação (THIOLLENT, 1992, p.111), sem que se agregue como valor o conhecimento de especialistas sobre o assunto. Nessa linha de raciocínio, os sistemas de suporte à decisão deveriam se constituir de bases de conhecimentos gerenciadas por máquinas de inferências, que tivessem por resultado conhecimento a ser aplicado pelo tomador de decisão. Ao conjunto bases+máquinas de inferência denomina-se sistemas especialistas.

Assim, segundo FURNIVAL (1995, p. 205), os sistemas especialistas “sintetizam um corpo de conhecimento de um domínio, de modo que possam ser aplicados a problemas específicos, possibilitando uma solução análoga de um especialista”.

CUNHA (1995) cita o conceito de Waterman para sistemas especialistas, qual seja o de “programas de propósitos especiais, especialistas em alguma área restrita (...) que possuem um corpo de conhecimento de alto nível sobre um domínio limitado, aplicáveis na resolução de problemas reais complexos que exigem alta capacitação”. Ressalta ainda que o “coração de um ES é um poderoso corpo de conhecimento sobre um domínio específico acumulado durante a construção do sistema. O conhecimento é explícito e organizado de forma a simplificar a tomada de decisões.” Aponta como vantagens dos ES: o acúmulo e codificação do conhecimento, o alto nível de experiência utilizado na solução de problemas, o poder de atuar como teoria de processamento de informação ou modelo de solução de problemas, a possibilidade de permitir ao usuário avaliar o efeito de novos fatos ou dados e entre o relacionamento deles com a solução. A pesquisadora ainda acrescenta que um “ES deve possuir não só um conjunto de informações, mas, também, a habilidade de utilizá-las na resolução de problemas de forma criativa correta e eficiente” e que essa habilidade “representa uma série de palpites e regras intuitivas que o especialista utiliza para resolver os problemas”.

Para HORNE & CRONENWETH (1988) sistemas especialistas são ferramentas de auxílio à tomada de decisão e à solução de problemas. Eles

incorporam características dos DSS, mas na dimensão da inteligência artificial. Representam, assim, a fusão do processamento de dados e a utilização de componente de interpretação dos sistemas de informação. São sistemas de gerenciamento do conhecimento que estendem sua atuação além da aquisição de dados para o nível cognitivo, possuindo três componentes: uma base de conhecimento (formada a partir do conhecimento de especialistas), um sistema de gerenciamento da base de conhecimento (*software* que gerencia o conhecimento dos especialistas e fatos armazenados em função da demanda de inferências específicas e da solução de novos problemas) e um sistema de inferência (lógica que combina conhecimento dos especialistas com problemas e decisões).

Nesta dissertação adotaremos como conceito:

Sistema Especialista é a ferramenta informatizada que agrega o conhecimento de especialistas ao processamento de informações que suportam a tomada de decisões.

5.6.6.1.2. Aplicações

Os sistemas especialistas estão intimamente vinculados aos processos cognitivos, os quais, segundo THIOLLENT (1992, p. 112), “merecem ser pesquisados os relacionados com a percepção, a aprendizagem, as representações, a capacidade de uso de conhecimento na resolução de problemas técnicos, a interferência entre crenças e conhecimentos, a descontinuidade entre saber formal e saber informal, os aspectos sociolingüísticos da comunicação...” (grifo nosso) o que se ajusta ao processo de tomada de decisão estratégica.

Reforçando a utilização dos ES na tomada de decisões, FURNIVAL (1995, p.208/9) afirma que os ES atualmente em uso com resultados profícuos têm em comum o fato de codificarem conhecimento de um domínio especializado bem delimitado e serem utilizados por especialistas desse domínio, ou seja, os ES devem ser usados como apoio à tomada de decisões do especialista. Conclui dessa forma que os sistemas especialistas são eficientes em domínios restritos, para os quais o conhecimento tácito possa ser bem definido e que consultas a ES projetados para uso por leigos **sempre** deveriam ser feitas em colaboração com um intermediário humano especialista do domínio, para diminuir o problema de falta de conhecimento tácito comum do sistema e do usuário.

Em seu estudo sobre um sistema especialista para previdência privada, CUNHA (1995) identificou que os sistemas especialistas são essencialmente empregados em “problemas de gestão do tipo interpretação (de normas e regulamentos), diagnóstico (análise financeira através de indicadores), previsão (gestão do plano de carreiras dos funcionários, escolha de

investimentos), planejamento e concepção (desenvolvimento de projetos) e formação (suporte inteligente à instrução programada). Waterman (apud. CUNHA, 1995) acrescenta ainda a utilização de ES em classes de problemas envolvidos com monitoramento, depuração, reparo e controle.

A MULTILOGIC EXSYS (1998), empresa de desenvolvimento de aplicações em ES, indica como exemplos de utilização desses sistemas as seguintes áreas: Contabilidade e Finanças (cálculos de fundos de pensão), Agricultura (imigração e gerenciamento de pragas para fazendeiros de amendoim nos EUA), Negócios (previsão de aprovação de empréstimos comerciais), Química (Identificação de metais comuns), Computação (sistemas de diagnósticos de redes), Construção (escolha de métodos de soldagem e estrutura de custos de soldagem), entre outros.

5.6.6.1.3. Processo de Formulação

O processo de formulação de sistemas especialistas pode ser esquematizado sinteticamente conforme fluxo adaptado de Withaker & Östberg por FURNIVAL (1992, p. 206)



Figura 9 – Fluxo de conhecimento no Desenvolvimento e no Uso de um “ES”

O processo de formulação desses sistemas inicia-se pela chamada aquisição de conhecimento, que se traduz pelo momento de extração de conhecimento dos especialistas para a formação de conhecimento (KIDD Apud THIOLLENT, 1992, p.112). Para realização dessa tarefa, FURNIVAL (1992, p. 206) aponta que os métodos de aquisição de conhecimento variam de entrevistas diretas com o(s) especialista(s), leitura ampla e profunda da literatura da área pelo engenheiro do conhecimento (que idealmente, deveria preceder qualquer outra técnica de aquisição, sobretudo a entrevista), observação da atuação do especialista, análise de protocolos (consiste na análise posterior das gravações efetuadas pelo engenheiro do conhecimento, enquanto o especialista “pensa em voz alta”, durante o desempenho de suas tarefas) e técnicas híbridas. Ainda segundo a pesquisadora, é nessa etapa que o profissional da informação poderia inserir-se, agregando valor ao processo, em função de suas habilidades.

Em seguida, o Engenheiro do Conhecimento, especialista na transferência de conhecimento de especialistas para bases de conhecimento, organiza essa transferência, constrói e refina o ES, que passa a ser acessado em pelo usuário final.

5.6.6.2. Sistemas Não Especialistas

Tomando por referência os estudos de FURLAN *et alli* (1996) e a abordagem de MAGALHÃES (1998), são apresentados a seguir os sistemas especialistas mais comumente encontrados nas empresas, enfocando características que os categorizam como sistemas de informação estratégica e não estratégica.

Sistema de Informação	Conceito	Características	Informação Gerenciada
MIS	Os Sistemas de informação Gerencial são ferramentas que combinam aspectos da teoria de gerenciamento com aspectos de processamento de dados e da teoria da comunicação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sumarizam dados da base operacional; ▪ Geralmente fazem parte das rotinas estruturadas a nível tático e operacional; ▪ Suportam o gerenciamento de problemas do tipo estruturado; ▪ A análise das informações é simples (Ex.: Total produzido no dia) 	Não Estratégica
DSS	Os Sistemas de Suporte à Decisão são ferramentas para ajudar ou apoiar a tomada de decisão na gestão empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Usados para análises complexas de apoio à decisão tática e operacional; ▪ Usados para simulações, previsões, cenários; ▪ Podem utilizar dados externos (Ex. previsões econômicas) e internos (Ex. custos) à organização; ▪ Suportam o Gerenciamento de problemas do tipo não-estruturados; ▪ Focados nos processos de decisão; ▪ Projetados e usados por gerentes 	Predominante Não Estratégica, com tratamento também de Informação Estratégica em pequena escala
IMS	Os Sistemas de Gerenciamento de Informação constituem a base para o gerenciamento dos recursos informacionais existentes na organização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Usados para controlar a aquisição de documentos e dados; ▪ Usados para controle da biblioteca ou centro de informação e documentação 	Não Estratégicas

Sistema de Informação	Conceito	Características	Informação Gerenciada
EIS	Os Sistemas de Informação Executiva são ferramentas de acompanhamento e controle das estratégias em nível executivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contêm base de dados personalizada com a situação passada, presente e previsões de tendências dos negócios; ▪ Atendem ao estilo de gestão do executivo de topo; ▪ São dotados de grande capacidade gráfica; ▪ São ligados aos indicadores de desempenho dos fatores-chaves de sucesso do negócio 	Predominante Não Estratégica, com tratamento também de Informação Estratégica em pequena escala
GDSS	Os Sistemas de Apoio à Decisão de Grupo são sistemas interativos que facilitam a resolução de problemas do tipo não-estruturados por um grupo de decisores que trabalham em equipe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Especialmente concebidos para tomada de decisão em grupo e não reordenamento de sistemas pré-existent; ▪ Aumentam a qualidade das decisões do grupo; ▪ Concebidos para desencorajar comportamento negativos no grupo: conflito destrutivo, comunicação viciada ou "group-thinking" ("Maria-vai-com-as-outras") 	Predominante Não Estratégica, com tratamento também de Informação Estratégica em pequena escala
IOS	Os Sistemas Interorganizacionais são os que permitem a partilha de recursos entre duas ou mais empresas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auxiliam o processamento de transações entre as empresas 	Tratamento próximo do igualitário entre informação estratégica e não estratégica
EDI	Os Sistemas de Intercâmbio de Dados Eletrônicos são um sub-grupo dos IOS e constituem-se em uma expansão natural dos padrões existentes das transações entre compradores e vendedores, num mercado específico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vinculam-se ao moderno conceito de extranet 	Tratamento próximo do igualitário entre informação estratégica e não estratégica

Sistema de Informação	Conceito	Características	Informação Gerenciada
ESS	Os Sistemas de Monitoramento Ambiental são sistemas responsáveis pela sondagem do ambiente externo à organização	<ul style="list-style-type: none"> Possibilitam antever e compreender as tendências futuras do Negócio 	Estratégica

Tabela 5 – Conceito, Características e Informação Gerenciada nos Sistemas de Informação Não Especialistas

Segundo VERITY (1997), outra categoria de sistemas a ser considerada são os Data-Mining (“Mineradores de Dados”), ferramentas que podem peneirar uma imensa coleção de dados sobre consumidores, mercado, produção e finanças, usando técnicas de estatística e de inteligência artificial, separando o que é importante do que não é.

Adotaremos para esta pesquisa o seguinte conceito para sistemas não especialistas:

Sistema Não Especialista é a ferramenta informatizada que processa informações usadas na tomada de decisões sem agregar o conhecimento de especialistas no processamento.

5.7. OS CORREIOS

5.7.1. Breve Histórico dos Correios Brasileiros até 1969

A história dos Correios confunde-se com a própria história da Nação Brasileira, quando se divisa, já em um primeiro momento, a carta enviada por Pero Vaz de Caminha ao rei de Portugal, em 1º de maio de 1500, dando notícia do descobrimento do Brasil.

Com o intuito de tornar objetivo este breve histórico, citaremos os fatos marcantes da história postal brasileira, consoante material disponível na página da ECT na Internet (ECT, “Fatos marcantes ...”, 1998):

1663	Instituídos os Correios no Rio de Janeiro.
1710	Criado o Correio-Mor do Rio de Janeiro, explorado por firma particular.
1797	Extinção do ofício de Correio-Mor, passando a Administração dos Correios das Cartas ao Correio-Mor do Reino.
1808	Instituído o primeiro Regulamento Postal no Brasil.
1809	Fixado o Serviço Postal entre o Rio de Janeiro e São Paulo.
1843	Criação do primeiro selo postal brasileiro, o “olho-de-boi”, nos valores de 30, 60 e 90 Réis.
1844	Instituído o Novo Regulamento Postal.
1872	Implantado o Telégrafo Elétrico na Corte.
1874	Circulação dos primeiros cartões-postais ilustrados.
1882	Editado o Guia Postal do Império do Brasil.
1889	Criado o primeiro Museu Postal.
1900	Iniciado o serviço de encomendas internacionais (<i>Colis Postaux</i>).
1904	Publicado o Almanaque Postal.
1917	Instituída a Censura Postal, durante a Primeira Grande Guerra.
1919	Extinção da censura e circulação da Revista Postal Brasileira.
1921	Realização do primeiro transporte postal via aérea.
1927	Regulariza-se o Serviço Postal Aéreo, sendo recebida no Rio de Janeiro a primeira mala aérea postal vinda de Natal/RN.
1931	Criação do Departamento de Correios e Telégrafos, oriundo da fusão da Repartição Geral dos Correios com a Repartição Geral dos Telégrafos.
1934	Começa a funcionar a Escola de Aperfeiçoamento dos Correios e Telégrafos, no Rio de Janeiro e as aeronaves do Correio Aéreo Militar começam a transportar correspondências entregues pelo DCT.

- | | |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1941 | Criado o Correio Aéreo Nacional - CAN, resultado da fusão do Correio Aéreo Militar com o Correio Aéreo Naval. |
| 1951 | Baixado decreto com o regulamento dos Serviços Postais e Telegráficos |
| 1969 | Transformação do DCT na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. |

5.7.2. Os Correios no Brasil a partir de 1969: O Advento da ECT

O ano de 1969 é marcado por profunda modificação nos correios brasileiros. Até então, o serviço postal era explorado pelo DCT, órgão vinculado ao Ministério de Viação e Obras Públicas e que apresentava carências significativas, a saber: instalações precárias, ausência de parâmetros de qualidade, serviços prestados por tradição, servidores despreparados e insatisfeitos, além de restrição de atuação em apenas alguns poucos serviços convencionais, com tarifas aviltadas e a existência de inúmeras organizações que gozavam de franquias tarifárias (BOLETIM INTERNO, “Encontro nacional...”, 1992).

O quadro traduzia-se em mau atendimento à população brasileira que, à época, não confiava nos serviços postais públicos e ansiava por mudanças. Essas ocorreram a partir de 20 de março de 1969, com a criação da ECT. Seu advento como empresa pública de direito privado, vinculada ao Ministério das Comunicações, marcou a mudança de mentalidade do Poder Público quanto à organização do Setor Postal Brasileiro. As modificações significativas, referem-se à independência financeira da União (ainda que parcial), à reestruturação organizacional e administrativa e ao incremento de qualidade na prestação dos serviços oferecidos aos usuários.

De 1969 a 1997 podemos destacar quatro ciclos evolutivos da ECT com características marcantes:

1º Ciclo: de 1969 a 1984 - período em que a ênfase foi dada ao compromisso com a rapidez no transporte e com a distribuição de correspondências. É a fase em que foram criados, por exemplo, o SEED, o SERCA, o SEDEX, a ESAP, a RPN e que solidificou a confiança da população nos serviços da Empresa;

2º Ciclo: de 1985 a 1989 - período em que houve certa estabilização no desenvolvimento da Empresa, com dificuldades conjunturais, sobretudo após o Plano Cruzado, quando houve queda do nível de qualidade do serviço e *deficits* financeiros. Nessa fase, a ECT atuou em programas sociais do governo, sinalizando uma de suas vocações: agente de ação governamental;

3º Ciclo: de 1990 a 1994 - período em que a Empresa abriu seu leque de produtos e serviços, assumindo característica de “banco de serviços” e postura mercadológica mais agressiva, além de buscar vantagem no mercado dos serviços não-monopolizados. Fase em que é elaborado o “Projeto Correios

Ano 2000”, no qual se fez ampla análise prospectiva do ambiente no qual se inseria a ECT e traçado o plano estratégico da Empresa para a década de 90;

4º Ciclo: de 1995 a 1997 - período em que novos paradigmas, tais como a Globalização e o incremento das Tecnologias da Informação(TI) obrigaram o Governo Federal a repensar os Serviços de Telecomunicações e Postais no Brasil, implantando o Programa de Ampliação e Recuperação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal - PASTE. Fase em que a tônica da ECT foi em busca de tornar sua infra-estrutura operacional suportada por TI, com a implantação de sistemas de informação como o SAA, reformulação da plataforma computacional (*mainframe* para sistema distribuído), além da adoção do Programa de Qualidade Total.

A análise inicial dos ciclos indicados anteriormente, leva-nos a associar as fases evolutivas da ECT aos mandatos presidenciais, conforme indicado na tabela a seguir, o que sinaliza possibilidade de correlação entre a atuação da empresa e as medidas governamentais adotadas.

CICLOS EVOLUTIVOS	PERÍODO	MANDATOS PRESIDENCIAIS
1º Ciclo	1969-1984	Governos Militares
2º Ciclo	1985-1989	Governo “José Sarney”
3º Ciclo	1990-1994	Governos “Fernando Collor/Itamar Franco”
4º Ciclo	1995-1997	Governo “Fernando Henrique Cardoso”

Tabela 6 – Ciclos Evolutivos da ECT e Mandatos Presidenciais por Período

5.7.3. Estrutura Organizacional e Decisória da ECT

A estrutura decisória da ECT confunde-se com sua estrutura organizacional considerando-se que o processo de departamentalização da Empresa é funcional, seguindo hierarquia que dá forma piramidal à organização, em dois níveis:

1º Nível: Administração Central

Esse nível é constituído pela alta administração e administração setorial da ECT:

- a) Alta Administração: composta do Conselho de Administração, órgão de deliberação colegiada, encarregado de exercer a administração superior da Empresa e constituído do Presidente da ECT, mais cinco membros designados pelo Presidente da República; e Diretoria, órgão executivo da Empresa, constituída do Presidente e dos seis diretores de área: Diretor de Operações, Diretor de Administração, Diretor de Finanças, Diretor Comercial, Diretor de Recursos Humanos e Diretor de Tecnologia.

Ressalta-se que a Empresa conta a nível de Administração Central com o Conselho Fiscal, constituído de três membros efetivos e três suplentes,

dois dos quais indicados pelo Ministro das Comunicações e o terceiro, representante do Tesouro Nacional e indicado pelo Ministro da Fazenda.

b) ***Administração Setorial***: composta pelos departamentos e órgãos de mesmo nível (Assessorias e Gerências de Diretorias), os quais são supervisionados por um dos membros da Diretoria da Empresa, assim agrupados: Gabinete da Presidência, Assessoria de Planejamento Estratégico e Gestão, Assessoria de Comunicação Social, Assessoria da Qualidade, Assessoria de Relações Internacionais, Departamento de Inspeção Geral, Departamento Jurídico e Diretorias Regionais, supervisionados pelo Presidente da ECT; Departamento de Planejamento Operacional, Departamento de Gestão Operacional e Departamento de Operações e Negócios, supervisionados pelo Diretor de Operações; Departamento de Contratação e Administração de Material, Departamento de Patrimônio e Serviços Gerais e Comissão Permanente de Licitação, supervisionados pelo Diretor de Administração; Departamento de Administração Financeira, Departamento de Contabilidade e Departamento de Custos, supervisionados pelo Diretor de Finanças; Departamento de Gestão de Produtos, Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento de Novos Produtos, Departamento de Administração e Vendas no Atacado, Departamento de Vendas no Varejo e Administração da Rede e Gerência de Franchising supervisionados pelo Diretor Comercial; Departamento de Administração de Recursos Humanos, Departamento de Treinamento e Desenvolvimento, Departamento de Relações do Trabalho e Escola Superior de Administração Postal, supervisionados pelo Diretor de Recursos Humanos; e Coordenação de Desenvolvimento Tecnológico e Institucional, Gerência do Projeto da Nova Plataforma Computacional, Gerência do Programa de Atendimento e Vendas, Departamento de Engenharia e Departamento de Sistemas e Telemática, supervisionados pelo Diretor de Tecnologia.

Ressalta-se que a Empresa conta a nível de Administração Setorial com o Departamento de Auditoria, supervisionado pelo Presidente do Conselho de Administração.

2º Nível: Administração Regional

Este nível é composto por Diretorias Regionais, em número de 23, e encarregadas de executar, em âmbito regional, os serviços prestados pela Empresa.

5.7.4. Informações Estratégicas no Contexto Correios

5.7.4.1. Na ECT

Em 1990, houve um primeiro registro de realização de monitoramento estratégico, quando da realização do projeto ECT-2000 (1990), no qual foi

efetuado levantamento de informações estratégicas, basicamente dos seguintes tipos:

- a) “Governo: tarifas, orçamento (investimentos e sua aprovação), pessoal (contratação e salários) e diretrizes para o setor postal;
- b) Empregados: anseios (salários, benefícios indiretos, melhores condições de trabalho), disponibilidade de mão de obra;
- c) Tecnologia: capacidade de absorção de sistemas automatizados;
- d) Fornecedores: atendimento às demandas da ECT;
- e) Usuários: mercado, representado pelos principais segmentos; necessidade dos usuários, em termos de qualidade dos serviços; evolução do tráfego, como expressão quantitativa da resposta dos usuários;
- f) Concorrência: companhias aéreas e empresas de transporte rodoviário; multinacionais de *courrier*, redes paralelas para a entrega local de documentos e outros objetos, formadas tanto pelas grandes empresas para o atendimento a necessidades próprias, como por empresas especializadas em entrega rápida; empresas que atuam no setor de telemática.”

Ressalta-se que à época foram tomadas por fontes de informações dados provenientes do Ministério da Fazenda, do Ministério do Trabalho, do Ministério das Comunicações, do Congresso Nacional, do Banco de Desenvolvimento Econômico e Social, do Banco do Brasil, do PRODASEN, da TELEBRÁS, da ONU, do BACEN, do IBGE e consulta ao programa de governo do Partido da Reconstrução Nacional.

Porém, o processo de monitoramento das variáveis citadas não se efetivou de forma sistemática, a partir de então, havendo apenas, a coleta de dados esparsos, esporadicamente. A ECT não possui um sistema estruturado de coleta e tratamento de informações estratégicas pode encontrar respaldo no fato de que o processo de monitoração externa é difícil e demanda investimentos em sistemas de informações que sejam bem coordenados, além de ser uma empresa estatal que presta serviços protegida por lei (exclusividade na prestação de alguns serviços postais, tais como cartas e telegramas). Tais conclusões são corroboradas por MENDES (1992, p.72) ao estudar as características do planejamento estratégico de uma empresa de telecomunicações estatal, que prestava serviços em regime de monopólio.

É sabido que existem iniciativas setorizadas quanto à coleta e tratamento de informações estratégicas no âmbito da ECT, de acordo com os interesses específicos dos órgãos envolvidos, como é o caso de pesquisas realizadas pela Diretoria Comercial da ECT em 1997 (ECT, “Comunicação/DICOM ...”, 1990), com o fito de obter informações estratégicas do tipo cliente sobre:

- a) hábitos dos clientes quanto ao envio de mensagens utilizando os produtos natalinos dos Correios;
- b) conhecimento das motivações e mecanismos envolvidos no colecionismo infanto-juvenil brasileiro, avaliando reações e explorando os potenciais de um novo produto para o Setor;

- c) avaliação da satisfação de clientes que têm contratos comerciais com a ECT;
- d) avaliação do interesse de usuários e não-usuários sobre a existência de lojas no interior das Agências de Correios, a fim de identificar as principais categorias de produtos que suscitam interesse, buscando subsídio para a revitalização da *griffe* Correios.

5.7.4.2. Nos Correios de Outros Países

Não foram localizados registros sobre o tratamento de informações estratégicas nos Correios de outros países.

5.7.5. Panorama de Estratégias no Setor Postal

5.7.5.1. Na ECT

As primeiras notícias quanto à definição de estratégias para o Setor Postal Brasileiro após a criação da ECT, estão contidas em deliberação da Diretoria da Empresa (ECT, “Diretrizes básicas...”, 1980) e previa estratégias que tinham conotação de táticas em alguns casos, agrupadas por áreas:

- a) *“Atendimento”*: estratégias voltadas para a dotação de serviços postais em todas as sedes de municípios e demais localidades da Federação, com a instalação de Agências de Correios, Postos de Correio Rural, Caixas de Coleta e Postos de Vendas de Selos;
- b) *Triagem e encaminhamento*: estratégias voltadas para a instalação de centros de triagem, automáticos ou não, buscando identificar o contexto econômico-social da região, particularmente quanto à existência de malha rodoviária para o escoamento da carga postal, buscando atender às perspectivas de aumento de tráfego e objetivando manter a qualidade dos serviços;
- c) *Distribuição*: estratégias voltadas para a ampliação da distribuição domiciliária com a criação de novos Centros de Distribuição Domiciliária;
- d) *Serviços de correspondência agrupada*: estratégias voltadas para a implantação de novas linhas da Rede Postal Aérea Noturna – RPN, visando a atender o aumento do tráfego e proporcionar maior agilidade e regularidade do serviço;
- e) *Telegrafia*: estratégias voltadas à implantação dos serviços em localidades do interior, não providas de telegrafia e expansão do serviço de Telegrama Fonado;
- f) *Engenharia*: estratégias voltadas para a definição dos tipos padrões de unidades postais;
- g) *Suprimento e Serviços Gerais*: estratégias voltadas para a administração de materiais (compra e suprimento) e de execução de serviços gerais;
- h) *Pessoal e Recursos Humanos*: estratégias voltadas para o recrutamento e treinamento de recursos humanos;

- i) Controle de Qualidade: estratégias voltadas para a avaliação dos níveis de qualidade dos serviços oferecidos pela Empresa, nas áreas postal, SERCA e telegráfica;
- j) Comercialização e Finanças: estratégias voltadas para a divulgação de serviços da Empresa, absorção de novos serviços e produtos e programas adequados de venda de produtos.”

Em 1990, foi realizada ampla análise prospectiva do ambiente no qual a ECT estava inserida, com a implantação do Plano Estratégico para a década de 90 (ECT, “Projeto ECT...”, 1990), tendo sido estabelecidos o campo de atuação, a missão, as políticas gerais e linhas de ação da ECT, tomando-se por base um cenário de crescimento amplo e um cenário de crescimento restrito, no qual foi considerada a intensidade das forças – convergentes, crescentes, decrescentes e divergentes – das variáveis: governo, tecnologia, usuários, concorrência, fornecedores e empregados, em função dos cenários estabelecidos, conforme indicado na figura a seguir:

CENÁRIOS \ FORÇAS	FORÇAS					
	Governo	Tecnologia	Usuários	Concorrência	Fornecedores	Empregados
Crescimento Amplo	→	→	→	→	→	→
Crescimento Restrito	→	→	→	→	→	→

Fonte: Projeto ECT – ano 2000: análise prospectiva do ambiente(1990)

Figura 10 – Intensidade das Forças por Tipo, segundo Cenários Resultantes da Análise Prospectiva do Ambiente

Em 1992, a ECT contratou a consultoria internacional *McKinsey* para promover amplo estudo, visando à reestruturação da Empresa e a promover mudanças em todos os seus elementos organizacionais, conforme anunciado pelo então presidente José Carlos Rocha Lima em encontro nacional de serviço realizado em Porto Alegre, naquele ano (BOLETIM INTERNO, “ECT realiza encontro...”, 1992):

- a) Estratégia - é necessário desenvolver estratégias específicas por negócios, uma vez que estes diferem entre si em termos de receita, lucratividade, público-alvo, nível de concorrência e visibilidade do produto.
- b) Habilidades - como a nova organização será voltada para os negócios, toda Empresa deverá conhecê-los. Ao mesmo tempo, o caráter da ECT deverá passar de puramente ‘administrador’ para mais ‘empresarial’.
- c) Valor Compartilhado - há que se estabelecer uma consciência de custos e um serviço voltado para o usuário.
- d) Estrutura - a estrutura deve ser tal que suporte os negócios, com cada um de seus níveis adicionando valor ao processo.
- e) Recursos Humanos - é necessário aumentar a motivação e treinar os funcionários para que estes desenvolvam as habilidades e os recursos gerenciais não existentes no momento. Além disso, deve haver um sistema de promoções baseado no desempenho das pessoas.
- f) Sistemas - os sistemas devem estar voltados para o gerenciamento dos negócios e para a tomada de decisões.

- g) Estilo - as pessoas precisam ser mais empreendedoras e flexíveis; deve-se encorajar a tomada de iniciativas.”

Em 1996, foi realizado novo diagnóstico estratégico (ECT, “Diagnóstico estratégico...”, 1997), tomando-se por parâmetro o Programa de Ampliação e Recuperação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal – PASTE, que se traduziu como um programa de investimentos, elaborado pelo Ministério das Comunicações, pela TELEBRÁS e pela ECT, visando a transformar o setor brasileiro de comunicações, com a modernização tecnológica, em agente efetivo do desenvolvimento do País, estimulando a produtividade nacional e assegurando a universalização do acesso aos serviços de comunicações. Foram considerados no diagnóstico as origens de desvios, descontinuidades, resultados positivos e negativos verificados em relação às estratégias adotadas anteriormente, culminando na elaboração do Plano Estratégico da ECT para o período 1997-2000 (ECT, “Plano estratégico...”, 1997) que indicou seis fatores estratégicos a serem considerados:

- a) Qualidade e produtividade: adoção de programa sistêmico de qualidade, que indique parâmetros para sua aferição e controle em todas as etapas do gerenciamento de suas atividades;
- b) Mercado: adoção de instrumentos que permitam identificar e acompanhar o comportamento do mercado e a incorporação das informações obtidas às decisões;
- c) Lucratividade: adoção de medidas que visem a reduzir a instabilidade econômico-financeira da ECT, decorrente de fatores estruturais, entre os quais tarifas e preços defasados, custos indefinidos, execução de empreendimentos sem o correspondente nível de retorno etc.;
- d) Relação ECT – Governo Federal: adoção de maior autonomia sobre a gestão empresarial da Empresa;
- e) Relação ECT – Empregados: adoção de estratégias que visem à valorização do pessoal, abrangendo maior profissionalização e compartilhamento de responsabilidades na condução dos negócios e motivação;
- f) Tecnologia: adoção de sistematização de medidas para modernização tecnológica da ECT.

5.7.5.2. Nos Correios de Outros Países

Em termos mundiais, a referência para estratégias no Setor Postal está na Resolução da UPU (1994) que congrega a “Estratégia Postal de Seul”, indicando, em sua essência, as seguintes estratégias quanto a:

- a) Necessidades dos clientes e estratégias comerciais
 - Assegurar um melhor conhecimento do mercado nos seus diferentes componentes;

- Elaborar e aplicar com base nos estudos de mercado as estratégias comerciais centradas no cliente e que sejam fundadas, no que diz respeito aos clientes principais, numa relação de parceria;
 - Adaptar a organização estrutural e funcional às exigências do mercado;
 - Implantar programas de relações comerciais com os clientes baseados nas melhores práticas existentes;
- b) Qualidade de serviço e melhoria da exploração:
- Implantar uma política de qualidade de serviço;
 - Adotar e implementar uma política voluntarista em matéria de segurança a todas as fases da atividade postal;
 - Acelerar a desalfandegação dos objetos;
 - Recorrer às redes dedicadas de telecomunicação e aos sistemas (tal como o EDI), visando a assegurar a interconexão eficaz da rede postal internacional;
 - Adotar as políticas e medidas de controle dos custos para melhorar a eficácia e a produtividade nas operações com o objetivo de dar um apoio às estruturas de preço competitivas;
- c) Autonomia de gestão e desenvolvimento postal:
- Obter uma autonomia de gestão administrativa e financeira necessária aos operadores públicos para associar uma gestão de tipo comercial que responda às necessidades dos clientes;
 - Definir claramente os privilégios e obrigações dos operadores postais públicos;
 - Elaborar e implementar estratégias comuns de desenvolvimento a nível regional;
 - Colaborar no seio da UPU nas diferentes atividades de desenvolvimento postal no campo da cooperação técnica com vista a aumentar os desempenhos da competitividade da rede postal mundial;
- d) Recursos Humanos:
- Sublinhar o desenvolvimento dos recursos humanos;
 - Adaptar a formação à função comercial do correio;
 - Adotar uma gestão que valorize o trabalho em equipe e a motivação do pessoal.

5.7.6. Perspectivas e Tendências para o Setor Postal Brasileiro

As perspectivas e tendências para o Setor Postal Brasileiro podem ser resumidas em dois grandes blocos definidos pelo Ministro das Comunicações em seu discurso quando deu posse à nova diretoria da ECT em 15/10/97 (BOLETIM DE NOTÍCIAS DA ECT, “Ministro Sergio...”, 1997):

1º) Reforma Estrutural do Setor Postal: consistindo da proposição de emenda constitucional que amplia o campo de ação do Setor Postal a outros agentes econômicos além da ECT e da geração de uma nova lei postal que disciplinará o Setor, indicando o governo, por meio de uma agência, como

regulador do mercado postal, controlando a atuação dos operadores públicos e privados atuantes no Setor Postal;

2º) Reforma Institucional da ECT: consistindo da proposição de novo modelo organizacional para a Empresa, promovendo investimentos no futuro operador público postal e estimulando sua competitividade no mercado.

Tais perspectivas para o Setor Postal Brasileiro estão em consonância com os termos da “Declaração de São Paulo”, assinada pelos Ministros de Tutela da Upaep em 19 de junho de 1997 (BOLETIM DE NOTÍCIAS DA ECT, “Ministros de Tutela...”, 1997), que decidiram “comprometer seu apoio com relação às seguintes tarefas:

- a) a transformação da entidade postal de serviço público em empresas que, independentemente do estatuto jurídico a que estejam sujeitas, sejam capazes de oferecer serviços postais de alta qualidade;
- b) a concessão, mediante entidade competente do governo, da devida prioridade às iniciativas de reforma do setor postal, mediante a inclusão desse Setor nos planos nacionais de desenvolvimento. Desse modo será possível incentivar o adequado financiamento da reforma, promovendo mecanismos alternativos para a sua obtenção, tais como financiamentos oriundos de entidades de cooperação bilateral ou multilateral, de agências internacionais de crédito ou de recursos internos;
- c) a implementação nas entidades postais de programas estratégicos de desenvolvimento destinados:
 - à conversão das entidades postais de serviço público em empresas com a devida autonomia que permita uma operação ágil e eficiente,
 - à introdução de técnicas modernas de gestão empresarial que garantam a obtenção de recursos financeiros equilibrados;
 - à progressiva incorporação de tecnologia apropriada nos processos operacionais, administrativos e de controle;
 - ao estabelecimento de um contexto adequado de relações entre empresa e trabalhadores;
- d) a coordenação e padronização, por parte de entidades conexas ao serviço postal tais como, a alfândega, transportes, fiscalização, controle e segurança, visando à simplificação das normas, trâmites e procedimentos a que estão sujeitos os objetos postais, em proveito da qualidade do serviço e satisfação das necessidades do cliente;
- e) o desenvolvimento de iniciativas de intercâmbio de experiências e homologação de processos de reforma do setor postal, nas áreas da regulamentação e operação;
- f) a promoção da reforma regulamentar, que deverá considerar as funções do operador e regulador, as características do mercado e a necessidade de definição de um serviço universal;
- g) a promoção de ações de cooperação internacional, bilateral e multilateral, particularmente no campo das transferências tecnológicas.”

Ainda nessa linha, a “Conferência Estratégica da UPU”, realizada nos dias 13 e 14 de outubro de 1997, em Genebra, (BOLETIM DE NOTÍCIAS DA ECT,

“Conferência Estratégica ...”, 1997) analisou as principais tendências para o mercado postal mundial, quais sejam:

- a) Liberalização do mercado postal: uma ação estratégica associada à efetivação dessa perspectiva é a negociação realizada entre a UPU e a OMC, com o objetivo de liberar o comércio internacional no setor de serviços. A posição da UPU é a de que os países-membros são livres para determinar quais os serviços postais serão abertos à concorrência estrangeira;
- b) Processo de globalização: uma ação estratégica associada à efetivação dessa perspectiva é a negociação realizada entre a UIT e a OMC, visando liberalizar o comércio dos serviços do setor de telecomunicações;
- c) Evolução da tecnologia: a UPU alertou as Administrações Postais quanto às repercussões da evolução da tecnologia e a tendência para a convergência do meios de comunicação (serviços híbridos, compras no domicílio), sugerindo que as Administrações busquem os benefícios dessa evolução;
- d) Previsões para os Correios no ano 2005: a UPU prevê para o ano de 2005 o surgimento de novas técnicas e tecnologias que oferecem um potencial cada vez maior aos meios de substituição do correio físico, mas que ainda há uma previsão de crescimento regular para o segmento de objetos de correspondência.

5.7.7. Sistemas de Informação Estratégica no Mundo Postal

Em 1993, a fim de proporcionar os *inputs* necessários para o desenvolvimento do plano estratégico da ECT e permitir a visualização da concretização das ações planejadas, a SUPLAN definiu um Sistema de Apoio à Gestão, no qual seriam monitorados sistematicamente aspectos estratégicos (ações que influenciariam a lucratividade, os investimentos, a produtividade e qualidade) do processo decisório da Empresa. Esse sistema não foi concretizado em sua totalidade, tendendo para o monitoramento interno à organização, em detrimento do monitoramento estratégico.

A Somepost (LA POSTE, 1998), uma das filiais da La Poste francesa e responsável pelo desenvolvimento dos setores de logística e informática dos Correios Franceses, tem por proposta a criação e desenvolvimento de *softwares* e sistemas de informação para gestão.

Outra notícia de sistemas dessa natureza é o da CANADA POST SYSTEMS MANAGEMENT LTD (1995) que desenvolve sistemas de coleta de dados para o Centro Nacional de Controle dos Correios Canadenses e para outros correios sob a forma de consultoria, em fontes de dados computadorizados de outros sistemas de informação, para captar informação significativa sobre a gestão do negócio, a fim de ser utilizada na tomada de decisões. Embora o enfoque seja principalmente de informações de

acompanhamento (não estratégicas), são também processados dados do ambiente externo da organização.

6. METODOLOGIA

6.1. TIPO DE PESQUISA

A pesquisa realizada caracteriza-se como empírica descritiva, na qual é definida categorização das informações estratégicas com base na literatura existente sobre o assunto e validação em duas situações: na primeira, em levantamento histórico das ações estratégicas implementadas na ECT de 1969 a 1997, avaliando-se o comportamento das variáveis definidas para estudo e suas relações; a segunda, em consulta a especialistas da ECT no trato com informações e ações estratégicas, buscando avaliar suas opiniões quanto à validade das categorias em função de suas experiências e expectativas quanto a tendências de futuro cenário para o setor postal brasileiro.

Ressalta-se que o levantamento histórico tem grande valor na busca de maior conhecimento do comportamento ambiental, pois se procura um padrão entre os eventos passados e os possíveis eventos futuros, conforme indicado por Jones e Twiss, citados por MENDES(1992, p.53). Os autores ainda indicam a necessidade de se efetuar registros permanentes dos acontecimentos mais significativos do ambiente externo, filtrados segundo as necessidades da organização, de forma a se obter a memória do processo, um resumo de dados que possibilite sua avaliação.

Assim, em alguns subitens deste tópico, serão feitas menções distintas dos processos de validação.

6.2. MÉTODO DE ABORDAGEM

O método de abordagem aplicado a esta pesquisa é método hipotético-dedutivo, uma vez são levantadas hipóteses quanto ao comportamento provável das variáveis e, por inferência dedutiva, são testadas as “predições” em função da realidade (evidências empíricas).

6.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E FONTES DE COLETA DOS DADOS

A fim de alcançar resultados factíveis de análise, foram utilizados métodos, técnicas e fontes distintas para cada fase da pesquisa, assim destacadas:

I. Levantamento histórico

Em um primeiro momento, foram levantadas as ações estratégicas implementadas na ECT de 1969 a 1997. A escolha das ações que fizeram parte do estudo recaiu sobre aquelas que causaram impacto no ambiente externo à organização, como a criação, a implementação, o aprimoramento ou a ampliação de um serviço, um produto, um processo ou um sistema. Foram identificadas 62 ações estratégicas, ressaltando-se que do universo pesquisado houve 4 ações estratégicas para as quais não foram identificadas informações que influenciaram em sua implementação. Para essas, foram contatados especialistas nos assuntos a que se referiam, obtendo-se dados que permitiram inferir as informações necessárias.

Em um segundo momento, foram pesquisadas as informações que influenciaram em sua implementação. Tais informações constituíram-se no cerne desta etapa da pesquisa, posto que sua análise possibilitou a identificação das categorias (tipos) criadas para as informações estratégicas. Foram identificadas 105 informações, sendo 100 (95,2%) informações estratégicas, foco do estudo.

A dificuldade na localização e identificação de tais informações deu-se, principalmente, aos seguintes fatores:

- a) a ECT não dispõe de acervo técnico que contemple projetos, estudos ou outros instrumentos que indiquem a gênese das ações estratégicas implementadas na Empresa;
- b) a documentação existente está organizada sem indexação que possibilite ao pesquisador a localização ágil e direta de informações;
- c) as informações, muitas vezes, já se apresentavam consolidadas formando conhecimento explícito sobre o assunto, sendo necessário decompor tal conhecimento em informações constitutivas;
- d) as informações apresentavam características que as encaixavam em mais de um tipo proposto, sendo que optou-se por classificá-las segundo a característica mais relevante para a ação estratégica considerada;
- e) a dificuldade apresentada em “a” obrigou o pesquisador a buscar, junto a profissionais com experiência nas áreas relacionadas à ação estratégica, a informação que lhe desse suporte.

Isto posto, o método utilizado para a coleta de dados foi o histórico e, a técnica, a pesquisa documental, com a utilização de formulário (ver Anexo 3), o qual orientou a busca dos dados e no qual foram transcritos os elementos de significativa importância para a pesquisa.

As fontes de dados foram, principalmente, os *house organs* publicados na ECT, destacando-se o “Boletim Interno”, o “Boletim de Notícias”, o “Boletim da ESAP”, a revista “DIGA” e a revista “Correios Hoje”. A esses, seguiram-se os relatórios de projetos (raros e incompletos em sua maioria), as normas internas e os periódicos (jornais e revistas em sua grande parte), que faziam alusão às atividades da Empresa.

II. Consulta a especialistas

Para coleta de dados desta etapa da pesquisa foi utilizado o método de observação direta extensiva, aplicando-se a técnica Delfos na busca da convergência de opiniões de especialistas da ECT (ver subitem 6.4) quanto aos tipos de informação estratégica que influenciam as ações estratégicas da organização e utilizando-se os instrumentos de coleta apresentados nos Anexos de 4 a 7.

As fontes, nesse caso, foram o conhecimento acumulado dos especialistas.

6.4. DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO (Descrição da população)

I. Levantamento histórico

O universo pesquisado abarcou todas as ações estratégicas identificadas no período de 1969 a 1997, tendo sido realizada análise exaustiva e individual de todas as emissões do “Boletim Interno” da Empresa, obedecendo-se à freqüência variável de sua emissão.

II. Consulta a especialistas

A amostra pesquisada envolveu a escolha de 15 especialistas em correios com, pelo menos, uma das seguintes características:

- a) experiência com o planejamento estratégico da ECT;
- b) amplo envolvimento com assuntos estratégicos na Empresa;
- c) experiência no trato com informações estratégicas;
- d) atuação como formador de opinião no contexto correios;
- e) experiência de, no mínimo, 10 anos na ECT ou em assuntos postais;
- f) integrado em diferentes correntes de opinião dentro da Empresa.

Os dados foram coletados em questionários próprios a cada fase da técnica, conforme modelos indicados nos Anexos de 4 a 7.

6.5. TRATAMENTO DOS DADOS

I. Levantamento histórico

Para o tratamento dos dados desta etapa da pesquisa foi criado um banco de dados que permitiu:

- a) estruturar os dados em blocos de informação;
- b) agilizar o tratamento dos dados;

- c) efetuar análises diversas, a partir do estabelecimento de relações entre as variáveis;
- d) dar continuidade ao acompanhamento das ações estratégicas em implementação na ECT;
- e) exportar os dados para elaboração de gráficos e de análises mais complexas em *softwares* estatísticos específicos;

6.5.1.1. Banco de Ações Estratégicas da ECT

O banco de dados foi desenvolvido em Microsoft Access 5.0 para MS Windows 95 e contempla 3 módulos básicos:

- 1) Cadastramento de dados: no qual são alimentados os dados nas tabelas “Ações Estratégicas”, “Informações” e “Referência”;
- 2) Visualização de gráficos: no qual é possível visualizar gráficos que expressam o comportamento das variáveis do estudo em função dos dados alimentados;
- 3) Emissão de relatórios: no qual são relacionados os relatórios passíveis de serem emitidos pelo sistema, bem como a emissão/visualização de gráficos.

Os dados cadastrados em cada tabela são:

- a) Tabela “Ações Estratégicas”: ação estratégica, ano de implementação e tipo de ação estratégica;
- b) Tabela “Informações”: ação estratégica, informação, classificação da informação, tipo de informação estratégica, característica da informação estratégica, fonte da informação, frequência de emissão da fonte, referência;
- c) Tabela “Referências”: referência (bibliográfica da fonte da informação - indica o documento onde foi registrada a informação).

Cabe ressaltar que, embora não sejam utilizados os dados relativos à fonte da informação e à frequência de emissão da fonte nesta pesquisa, as referidas variáveis foram incluídas para se registrar a origem dos dados, garantindo a fidedignidade em sua coleta.

Os gráficos passíveis de visualização são:

- a) Distribuição por tipo de ação estratégica;
- b) Tipo de informação estratégica por ciclos evolutivos;
- c) Tipo de informação estratégica por tipo de ação estratégica;
- d) Tipos de ação estratégica adotada por ano;
- e) Distribuição da informação estratégica por característica.

Os relatórios passíveis de emissão são:

- a) Relação de ações estratégicas implementadas;

- b) Relatório de informações estratégicas agrupada por tipo;
- c) Relação de informações estratégicas que influenciaram na implementação de ações estratégicas;
- d) Relatório de referências bibliográficas.

Vale assinalar que a característica modular do banco de dados permite a implementação de outros gráficos e relatórios de acordo com a conveniência e as necessidades dos usuários. O referido banco exerce relevante papel na análise e preservação dos dados/informações cadastrados.

II. Consulta a especialistas

A consulta a especialistas seguiu as seguintes etapas:

- a) elaboração da carta e questionário inicial;
- b) avaliação pela orientadora;
- c) aplicação de pré-teste:
 - Para o pré-teste foram escolhidos, inicialmente, dois técnicos da Assessoria de Planejamento Estratégico e Gestão, com a maior parte das características assinaladas no subitem 6.4 “II”. Porém, devido à impossibilidade de um dos respondentes, foi escolhido técnico da Secretaria de Serviços Postais do Ministério das Comunicações, com igual conhecimento e características;
 - Ambos os respondentes afirmaram não encontrar dificuldades na resposta às questões, considerando que estavam claras, sem ambigüidade e redigidas em linguagem objetiva; a dificuldade recaiu sobre a complexidade do assunto (simulação do cenário e estabelecimento de critérios para a priorização);
 - Um dos técnicos ressaltou a importância da indicação dos constructos que facilitaram o entendimento dos temas e evitaram possíveis ambigüidades;
 - Ambos os respondentes afirmaram que os espaços para as respostas eram suficientes para a indicação de observações, se necessário;
 - Nenhum dos dois respondentes apresentou incorreção quanto à utilização da escala de prioridade em ordem decrescente (maior prioridade = maior número, 2ª maior prioridade = 2º maior número e assim sucessivamente);
 - A análise das respostas dos dois respondentes indicou por resultados:
 - ✓ não houve convergência de opiniões quanto ao tipo de ação estratégica a ser adotada pela Empresa (Questão do constructo 1);
 - ✓ ambos os respondentes concordam que os tipos de informação estratégica abarcam a maioria dos tipos de informações do ambiente externo que influenciam na formulação pela ECT de ações estratégicas;
 - ✓ houve convergência de opiniões dos respondentes quanto à prioridade dos tipos de informação “cliente” (maior prioridade), “concorrente” (2ª maior prioridade), “econômica/financeira (3ª maior prioridade) e “ecológica” (menor prioridade);
 - ✓ os parâmetros “custo” e “lucro” foram comuns a ambos os respondentes na priorização tanto dos tipos de ação estratégica,

quanto dos tipos de informação estratégica, havendo também outros motivos apresentados (não comuns);

- Os respondentes mostraram-se interessados em conhecer os resultados da pesquisa, em particular da comparação de suas respostas com as do consolidado do grupo, o que sinaliza a possibilidade de que a técnica tenha sucesso em sua aplicação.
- d) aplicação do questionário apresentado no anexo 5, constituindo a primeira etapa da consulta aos 15 especialistas selecionados.
- e) aplicação do questionário apresentado no anexo 7, constituindo a segunda etapa da consulta aos especialistas. No caso, foi fornecida aos especialistas a consolidação das respostas do grupo, confrontadas com a posição de cada respondente, de forma que esses pudessem decidir sobre a manutenção de suas opiniões ou a concordância com o senso comum do grupo.
- f) consolidação dos resultados da segunda etapa, verificando-se que houve alto grau de convergência nas opiniões e, portanto, não se procedeu a outra rodada de questionamentos.

7. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

7.1. ANÁLISE DESCRITIVA

A análise descritiva visa a apontar aspectos significativos, tanto dos resultados do levantamento histórico, quanto da consolidação da consulta a especialistas, que não serão focados no teste das hipóteses.

7.1.1. Levantamento Histórico

Quanto ao levantamento histórico, podemos assinalar os seguintes pontos:

- 1) A informação estratégica do tipo “sindical” não teve ocorrência no período avaliado, indicando tendência de que não exerceu influência nas ações estratégicas implementadas pela ECT. O fato deve ser analisado, a nosso ver, por duas perspectivas: a primeira refere-se à questão de que a constituição de instituições sindicais somente foi permitida para empresas públicas a partir da promulgação da Constituição de 5 de outubro de 1988. Até aquela data, era permitido aos empregados e servidores públicos constituírem apenas associações, cuja força para interferir nos negócios da organização era mínima. A segunda visão é a de que as reivindicações apresentadas pelo sindicato ao longo de 9 (nove) anos de avaliação (1988 – criação do Sindicato; 1997 – último ano do período analisado no levantamento histórico) contemplam pleitos para a melhoria das condições de trabalho dos sindicalizados – salário, assistência médica, segurança no trabalho etc. – não se voltando para questões específicas de direcionamento da Empresa.
- 2) Há informações estratégicas que dão suporte a mais de uma ação estratégica. Assim, por exemplo, a informação de que os clientes necessitavam de serviço facilitado de postagem de objetos levou à implantação dos serviços pré-franqueados ou pré-taxados, ações estratégicas adotadas em diferentes momentos: criação do Aerograma Social de Natal (1978), criação do Aerograma Nacional (1979), criação do Aerograma Internacional (1983) e criação dos serviços de telegrama pré-taxado, Sedex estadual pré-franqueado e envelope pré-franqueado (1989). A repetição no uso de uma mesma informação em períodos diferentes leva-

nos, à luz da taxonomia da formulação de ações estratégicas (ver subitem 5.5), a inferir que estamos diante não mais de informação estratégica, mas de conhecimento estratégico (ver subitens 5.3.1. e 5.2.4.2, respectivamente). Isto porque agregou-se à informação estratégica – que deu origem à implantação do 1º serviço pré-franqueado: aerograma social de natal (1978) – informações de acompanhamento (informações sobre o volume de vendas desses aerogramas, sua aceitação por parte dos clientes etc.), e a percepção dos especialistas em correios de que se poderia utilizar o pré-franqueamento em outros serviços. Assim, o conhecimento estratégico, nesse caso, poderia ser assim enunciado: O PRÉ-FRANQUEAMENTO FACILITA A POSTAGEM DE OBJETOS, É BEM ACEITO PELA CLIENTELA E PODE SER UTILIZADO EM DIVERSOS SERVIÇOS/PRODUTOS. Voltaremos a apresentar outros exemplos de aplicação prática da taxonomia aos resultados obtidos no levantamento histórico no subitem 7.3.1.

- 3) A análise das distribuições dos tipos de ação e dos tipos de informação estratégica em função dos anos de implementação das primeiras merece cautela, considerando que uma informação ou fato ocorrido em determinado período terá repercussão em ação implementada em fase futura. Assim, para esclarecermos melhor essa questão, tomemos duas situações práticas: a década de 80 foi marcada pelo despertar da conscientização mundial quanto à ecologia e sua importância para a humanidade. Ao analisarmos as distribuições dos tipos de informações estratégicas, verificamos que a ECT somente em 1989 (2º ciclo evolutivo) assinou convênio com o IBAMA para postagem de correspondências contendo denúncias de ações contra o meio-ambiente. Outro exemplo a ser citado, refere-se ao Programa Federal de Desregulamentação, implantado em janeiro de 1991 e do qual derivou ações naquele ano (serviço de recebimento de adesão ao Programa de Alimentação ao Trabalhador, serviço de pagamento do PIS/PASEP e outros) e repercussão em anos seguintes (implantação do convênio ECT-FAE para transporte de livros didáticos – 1993 – e implantação do serviço de atendimento a aposentados e pensionistas, fruto do convênio ECT-INSS – também em 1993).

7.1.2. Consulta a Especialistas

Quanto à consulta a especialistas, podemos assinalar que a aplicação do questionário inicial (ver Anexo 4 e 5) permitiu consolidar as respostas em função das questões apresentadas. É importante assinalar que a priorização das variáveis considera a de maior importância o maior número, decrescendo sucessivamente. Assim, a seguir indicamos cada questão com a consolidação e comentários respectivos:

QUESTÃO 1a

Segundo os estudos do professor Michael Porter da Universidade de Harvard, as estratégias genéricas a serem adotadas pelas empresas para obtenção de vantagem competitiva são do tipo liderança em custos, diferenciação e foco. Considerando as megatendências para o mercado postal brasileiro e internacional (globalização, desestatização, diferenciação entre órgãos reguladores e operadores etc.), priorize os tipos de ações estratégicas que, a seu ver, devam ser adotadas pela ECT para fazer frente a esse cenário.

Respondentes	Tipos de Ação Estratégica					
	Liderança em custos	Diferenciação	Foco	Cultura/Liderança em Qualidade (1)	Maestria no Atendimento ao Cliente (1)	Monitoramento do Mercado (1)
Respondente 1	2	3	4			
Respondente 2	2	3	4			1
Respondente 3	4	3	2			
Respondente 4	4	1	2		3	
Respondente 5	2	4	3			
Respondente 6	4	3	2			
Respondente 7	4	2	3	1		
Respondente 8	4	2	3			
Respondente 9	2	4	3			
Respondente 10	4	2	3			
Respondente 11	3	4	2			
Respondente 12	4	2	3			
Respondente 13	2	1	3	4		
Respondente 14	3	2	4			
Respondente 15	2	3	4			
SOMATÓRIO	46	39	45	5	3	1
MAIOR VALOR (V)	4	4	4	4	3	1
MENOR VALOR (v)	2	1	2	1	3	1
AMPLITUDE (V-v)	2	3	2	3	0	0
VALOR MAIS FREQUENTE	4	2 e 3	3			
FREQÜÊNCIA (F)	7	5	7			
PERCENTUAL DE CONVERGÊNCIA	47%	33%	47%	0%	0%	0%

Nota: (1) Incluída pelo respondente

(2) Maior prioridade = 4, 2ª maior prioridade 3 etc.

Tabela 7 – Prioridades dos Tipos de Ação Estratégica por Respondente - 1ª Rodada de Consulta aos Especialistas

COMENTÁRIO:

Verificamos que na 1ª rodada de questões o percentual de convergência já se mostrou alto, indicando razoável consenso entre os respondentes. O grupo, nesse momento, dividiu suas opiniões entre a importância das ações estratégicas do tipo “liderança em custos” e “foco”.

QUESTÃO 2a

Os tipos de informações estratégicas descritos neste constructo correspondem aos identificados para coleta de informações do ambiente externo à ECT. Segundo sua visão das tendências para o mercado postal e considerando sua experiência no trato com variáveis macroambientais que influenciam na atuação da Empresa quanto à formulação de ações estratégicas, V. Sa.: CONCORDA/DISCORDA em relação aos tipos de informações estratégicas elencadas, entendendo que ABARCAM/NÃO ABARCAM a maioria dos tipos de informações do ambiente externo que influenciam na formulação pela ECT de ações estratégicas.

<i>Respondente</i>	<i>Alternativa</i>	
	Concorda	Discorda
Respondente 1	1	
Respondente 2	1	
Respondente 3	1	
Respondente 4	1	
Respondente 5	1	
Respondente 6	1	
Respondente 7	1	
Respondente 8		1
Respondente 9	1	
Respondente 10	1	
Respondente 11	1	
Respondente 12	1	
Respondente 13	1	
Respondente 14	1	
Respondente 15	1	
SOMATÓRIO	14	1
PERCENTUAL DE CONVERGÊNCIA	93%	7%

Tabela 8 – Posição dos Respondentes quanto à Questão 2a - 1ª Rodada de Consulta aos Especialistas

COMENTÁRIO:

A questão apresentou, já na primeira rodada, 93% de convergência quanto à validade dos tipos de informação estratégica para abarcar os tipos de informações do ambiente externo que influem na formulação de ações estratégicas pela ECT.

QUESTÃO 2b

Considerando as megatendências para o mercado postal brasileiro e internacional (globalização, desestatização, diferenciação entre órgãos reguladores e operadores etc.), priorize os tipos de informações estratégicas que, a seu ver, são as que mais influenciam na adoção de ações estratégicas pela ECT

Respondente	Tipos de Informação Estratégica													
	Cliente	Concorrente	Cultural	Demográfica	Ecológica	Econômica/ Financeira	Fornecedor	Governamen- tal/Política	Legal	Sindical	Social	Tecnológica	Qualidade de Vida (1)	Psico-Socio- lógica(1)
Respondente 1	13	10	7	9	5	14	6	12	4	3	8	11		
Respondente 2	14	13	6	4	3	12	10	9	8	7	5	11		
Respondente 3	13	12	11	10	3	14	7	9	5	4	6	8		
Respondente 4	14	10	4	3	5	11	6	12	9	8	7	13		
Respondente 5	13	11	5	2	6	12	8	14	7	4	3	10	9	
Respondente 6	14	13	3	8	4	11	7	10	9	5	6	12		
Respondente 7	14	13	5	4	3	11	9	12	10	8	6	7		
Respondente 8	11	10	12	7	6	13	4	5	3	2	9	8		14
Respondente 9	14	13	7	6	3	9	8	12	11	4	5	10		
Respondente 10	14	13	4	9	3	12	6	11	8	5	7	10		
Respondente 11	14	13	6	12	3	8	9	11	5	4	7	10		
Respondente 12	13	12	4	6	3	10	9	14	11	7	5	8		
Respondente 13	13	11	3	6	4	12	7	14	9	8	5	10		
Respondente 14	14	12	8	5	9	13	3	11	4	6	10	7		
Respondente 15	14	13	4	11	3	12	9	10	5	8	6	7		
SOMATÓRIO	202	179	89	102	63	174	108	166	108	83	95	142	9	14
MAIOR VALOR (V)	14	13	12	12	9	14	10	14	11	8	10	13	9	14
MENOR VALOR (v)	11	10	3	2	3	8	3	5	3	2	3	7	9	14
AMPLITUDE (V-v)	3	3	9	10	6	6	7	9	8	6	7	6	0	0
VALOR MAIS FREQUENTE	14	13	4	6	3	12	9	14	9	8		10		
FREQÜÊNCIA (F)	9	7	4	3	8	5	4	3	3	4		4		
PERCENTUAL DE CONVERGÊNCIA	60%	47%	27%	20%	53%	33%	27%	20%	20%	27%	0%	27%	0%	0%

Nota: (1) Incluída pelo respondente

(2) Maior prioridade = 14, 2ª maior prioridade 13 etc.

Tabela 9 – Prioridade dos Tipos de Informação Estratégica por Respondente – 1ª Rodada de Consulta aos Especialistas

COMENTÁRIO:

O percentual de convergência, ainda que menor nessa questão, apresentou amplitudes na variação das respostas dos respondentes significativamente nas variáveis “demográfica”, “governamental/política”, “cultural”, “legal”, “social” e “fornecedor”, sendo expressiva a convergência nas informações do tipo “cliente” e “concorrente”.

Ressaltamos que as peculiaridades quanto à inclusão de tipos de ação e de informação estratégicas são discutidas no subitem “7.2 Teste de Hipóteses” (P₀ e P₁)

Na segunda rodada de questões, eliminamos a questão 2a devido ao alto índice de convergência e apresentamos aos respondentes a classificação obtida a partir do somatório de cada tipo (ação ou informação estratégica), o qual em 58% dos casos correspondeu ao valor mais freqüente, além de possibilitar o “desempate” quando havia igualdade entre valores mais freqüentes para dois ou mais tipos de ação ou informação. Nessa fase, os respondentes foram orientados a posicionar-se quanto à concordância com a tendência do grupo, em função das justificativas apresentadas pelos demais especialistas, ou a manutenção de sua escolha, sendo que, nesse caso, deveriam ser apresentados novos argumentos que sustentassem tal posição. Além da classificação do grupo, foi apresentada a classificação do respectivo respondente, de forma que a sua escolha somente recaísse sobre pontos em que havia divergência quanto ao posicionamento do grupo. O questionário apresentado no Anexo 7 foi o instrumento utilizado na coleta de informações dessa etapa.

Assim, os resultados obtidos podem ser assim apresentados:

QUESTÃO 1a

<i>Respondentes</i>	<i>Tipos de Ação Estratégica</i>		
	Liderança em custos	Diferenciação	Foco
Respondente 1	4	3	3
Respondente 2	2	3	4
Respondente 3	4	3	2
Respondente 4	4	1	2
Respondente 5	2	4	3
Respondente 6	4	3	2
Respondente 7	4	2	3
Respondente 8	4	2	3
Respondente 9	4	2	3
Respondente 10	4	2	3
Respondente 11	4	2	3
Respondente 12	4	2	3
Respondente 13	2	1	3
Respondente 14	3	2	4
Respondente 15	4	2	3
SOMATÓRIO	53	34	44
MAIOR VALOR (V)	4	4	4
MENOR VALOR (v)	2	1	2
AMPLITUDE (V-v)	2	3	2
VALOR MAIS FREQUENTE	4	2	3
FREQÜÊNCIA (F)	11	8	10
PERCENTUAL DE CONVERGÊNCIA	73%	53%	67%

Nota: As marcações em vermelho, indicam alteração das posições dos respondentes, em relação à posição inicialmente apontada na 1ª rodada

Tabela 10 – Prioridades dos Tipos de Ação Estratégica por Respondente - 2ª Rodada de Consulta aos Especialistas

COMENTÁRIO:

O percentual de convergência superou 50% em todos os tipos de ações estratégicas consideradas, apontando para a opinião global do grupo quanto à importância das ações do tipo “liderança em custos”, seguidas das de “foco” e, finalmente, “diferenciação”.

QUESTÃO 2b

Respondente	Tipos de Informação Estratégica											
	Cliente	Concorrente	Cultural	Demográfica	Ecológica	Econômica/ Financeira	Fornecedor	Governamen tal/Política	Legal	Sindical	Social	Tecnológica
Respondente 1	14	13	5	9	3	12	6	11	4	4	6	10
Respondente 2	14	13	5	7	3	12	9	11	8	4	6	10
Respondente 3	14	13	5	10	3	12	9	11	8	4	6	10
Respondente 4	14	10	4	3	5	11	6	12	9	8	7	13
Respondente 5	14	13	5	7	3	12	9	11	8	4	6	10
Respondente 6	14	13	3	8	4	11	7	10	9	5	6	12
Respondente 7	14	13	5	4	3	12	9	11	8	8	6	7
Respondente 8	14	13	5	7	3	12	9	11	8	4	6	10
Respondente 9	14	13	5	7	3	12	9	11	8	4	6	10
Respondente 10	14	13	5	9	3	12	6	11	8	4	6	10
Respondente 11	14	13	5	7	3	12	9	11	8	4	6	10
Respondente 12	14	13	5	7	3	12	9	14	8	4	6	10
Respondente 13	13	11	5	7	3	12	9	14	8	4	6	10
Respondente 14	14	13	8	7	9	12	3	11	4	6	10	7
Respondente 15	14	13	5	7	3	12	9	11	8	4	6	10
SOMATÓRIO	209	190	75	106	54	178	118	171	114	71	95	149
MAIOR VALOR (V)	14	13	8	10	9	12	9	14	9	8	10	13
MENOR VALOR (v)	13	10	3	3	3	11	3	10	4	4	6	7
AMPLITUDE (V-v)	1	3	5	7	6	1	6	4	5	4	4	6
VALOR MAIS FREQUENTE	14	13	5	6	3	12	9	11	8	4	6	10
FREQÜÊNCIA (F)	14	13	12	9	12	13	10	11	11	11	13	11
PERCENTUAL DE CONVERGÊNCIA	93%	87%	80%	60%	80%	87%	67%	73%	73%	73%	87%	73%

Nota: As marcações em vermelho, indicam alteração das posições dos respondentes, em relação à posição inicialmente apontada na 1ª rodada

Tabela 11 – Prioridade dos Tipos de Informação Estratégica por Respondente – 2ª Rodada de Consulta aos Especialistas

COMENTÁRIO:

O percentual de convergência foi igual ou superior a 60% em todos os tipos de informações estratégicas apresentados aos respondentes, valendo destacar que a convergência maior recaiu sobre o tipo de informação “cliente”, com 93% dos respondentes considerando-a a que mais influencia na formulação de ações estratégicas pela ECT.

7.2. TESTE DE HIPÓTESES

Nesta etapa da dissertação, apresentaremos os resultados obtidos a partir da metodologia adotada, apontando aspectos relevantes relacionados aos problemas e hipóteses levantados ao início da pesquisa. Lançaremos mão da notação: **Po** – problema geral, **Ho** – hipótese básica, **Pn** – problema específico e **Hn** – hipótese secundária, ressaltando que “n” refere-se a cada problema e sua hipótese respectiva.

7.2.1. Teste da Hipótese Básica

P₀: Quais os tipos de informação estratégica que tendem a influenciar na formulação de ações estratégicas implementadas na ECT?

H₀: Considerando ser a ECT empresa pública, vinculada ao Ministério das Comunicações, as informações estratégicas dos tipos governamental/política, social e econômica tendem a ser as mais influentes na implementação de ações estratégicas.

Para verificação da hipótese básica, tomamos por referência, primeiramente, a revisão da literatura que indicou, de acordo com o exposto no item 5.3.3, as seguintes variáveis macroambientais que tendem a influenciar as organizações, segundo, pelo menos, 50% da opinião dos autores estudados, quais sejam: clientes, concorrentes, cultural, demográfica, ecológica, econômica/financeira, fornecedor, governamental/política, legal, sindical e tecnológica.

Confrontamos tais variáveis com a realidade, aplicando-as como referência no levantamento histórico e verificamos que os dados indicaram ter a classificação atendido a 99% das informações levantadas, mostrando ser acertada sua utilização na ECT. No caso, observamos que as informações referentes a clientes, às ações governamentais e políticas, aos aspectos sociais e aos de cunho tecnológico tiveram maior influência na formulação das ações estratégicas implementadas pela Empresa no período de 1969 a 1997.

Do ponto de vista prospectivo, 93% dos especialistas escolhidos concordaram com os tipos de informações estratégicas definidos, entendendo que abarcam a maioria dos tipos de informações do ambiente externo que influenciam na formulação pela ECT de ações estratégicas. No caso, houve ainda a sugestão de dois respondentes de inclusão das variáveis **Qualidade de Vida** e **Psico-Sociológica**, assim entendidas como sendo informações sobre o nível de aproveitamento do tempo em atividades de lazer, com a família, sociais etc. e informações determinantes dos mercados de consumo em massa, respectivamente. Nosso parecer é o de que ambos os blocos informativos encontram-se incluídos nas categorias social e cliente, entendendo que qualidade de vida é um aspecto social a ser considerado na formulação de ações estratégicas e que as características dos mercados de massa são a consequência da análise conjunta de necessidades de clientes

que apresentam determinado perfil, ou, por outro lado, de grupos de clientes com características similares.

Assim, concluímos que a hipótese básica não foi totalmente confirmada, considerando que, embora pública, a característica “empresa” da ECT é marcante, indicando a preocupação com o cliente em primeiro lugar. Além disso, a variável tecnologia foi marcante no estabelecimento de ações estratégicas da Empresa, superando em importância a variável econômica/financeira, o que denota que a ECT sempre procurou, a partir de inovações tecnológicas, implementar ações que delas se valessem, de forma a criar vantagem competitiva para a organização.

Há que se considerar, porém, que a confirmação da caracterização apresentada não garante a desnecessidade de inclusão, no futuro e em novo cenário, de novas classificações. Baseamos tais afirmativas no fato de existirem, por exemplo, correios de outros países que se tornaram empresas de capital aberto e que, nesse caso, tiveram de incluir em seus levantamentos de informações estratégicas as do tipo **Acionistas**, que tendem a ser novas forças externas atuantes sobre essas organizações.

7.2.2. Teste das Hipóteses Secundárias

P₁: Quais os tipos de ação estratégica implementados pela ECT de maior frequência?

H₁: As ações estratégicas do tipo “foco” tendem a ser as mais frequentemente implementadas pela ECT.

O levantamento histórico indicou a distribuição apresentada a seguir para os tipos de ação estratégica implementados pela ECT no período de 1969 a 1997. Observamos que a empresa vem adotando práticas que visam a atender segmentos específicos de clientes, em primeiro lugar, seguida de tendência a diferenciar-se da concorrência. As ações voltadas para a redução de custos, objetivando oferecer aos clientes serviços a preços reduzidos não apresentam relevância (3%) o que pode ter por motivação dois aspectos: o primeiro, relacionado à reserva de mercado na exploração dos serviços postais no País, herança do monopólio instituído pelo Decreto-Lei n.º 509, de 20 de março de 1969 (BRASIL, 1969), que estabelece, *in verbis*: “Art. 2.º À ECT compete ... executar e controlar, em regime de monopólio, os serviços postais em todo o território nacional” (grifo nosso); vale lembrar que o monopólio foi revogado, pela Constituição de 1988, porém, a reserva da execução de alguns serviços foi mantida; o segundo, relaciona-se ao fato de que, embora buscasse diferenciar-se da concorrência, as ações da ECT tenderam a ser reativas às iniciativas adotadas por outras empresas exploradoras do setor, ainda que somente em serviços não monopolizados (como é o caso do serviço de encomenda expressa).

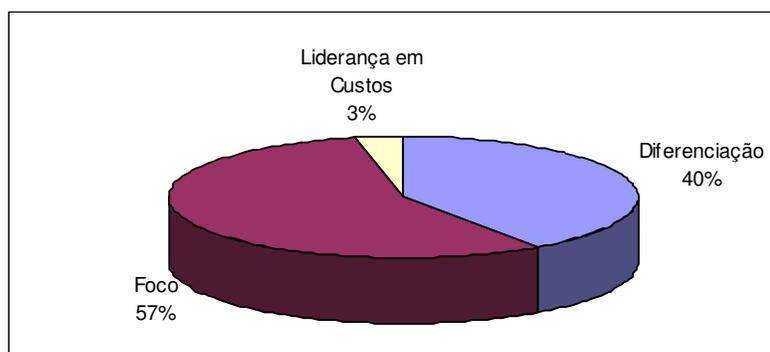


Figura 11 – Distribuição dos Tipos de Ação Estratégica Adotados pela ECT segundo o Levantamento Histórico

A visão prospectiva dos especialistas, tomando por referência as megatendências para o mercado postal brasileiro e internacional (globalização, desestatização, diferenciação entre órgãos reguladores e operadores etc.), indicou distribuição diferente para as ações estratégicas que, segundo sua visão, devam ser adotadas pela ECT para fazer frente ao cenário anteriormente apresentado. No caso, 60% dos respondentes são da opinião de que a Empresa deverá adotar, prioritariamente, ações estratégicas do tipo **Liderança em Custos**, justificando o posicionamento, principalmente, com os seguintes argumentos:

- a) em um mercado competitivo, o fator custo é fundamental, pois permite projetar produtividade e lucratividade, já que os custos dos serviços e produtos são plenamente conhecidos;
- b) o diferencial de preço (afetado diretamente pelos custos dos serviços) é o principal influenciador nas decisões de contratação de serviços pelo cliente/usuário.

Comparando-se as classificações entre o levantamento histórico e a pesquisa a especialistas temos:

Ordem de Prioridade	Tipo de Ação Estratégica	
	Levantamento Histórico	Consulta a Especialistas
1º	Foco	Liderança em Custos
2º	Diferenciação	Foco
3º	Liderança em Custos	Diferenciação

Tabela 12 – Tipos de Ação Estratégica segundo Prioridade observada no Levantamento Histórico e na Consulta a Especialistas

Decrescendo em prioridade, as ações estratégicas a serem adotadas seriam **Foco** e, finalmente, **Diferenciação**. Nota-se que a posição relativa das ações referentes a foco e à diferenciação guardam o mesmo posicionamento em ambos os casos, ratificando a idéia de que a organização deve priorizar mais ações que afetem determinado grupo de clientes do que ações

relacionadas à concorrência. Tais resultados indicam, com maior intensidade a importância do CLIENTE para a ECT.

Ressaltamos, ainda, a sugestão de três respondentes de adoção de ações relacionadas à **Cultura/ Liderança em Qualidade, Maestria no Atendimento ao Cliente e Monitoramento do Mercado**. Considerando que as duas primeiras referem-se ao aspecto “qualidade”, acreditamos que se encaixam no conceito de Porter de efetividade operacional (citado no subitem 5.4.1. desta dissertação) e não como estratégias, ou ações estratégicas. Quanto à última, acreditamos estar incluída no aspecto eficiência da organização, sendo componente do monitoramento externo ou estratégico (conforme conceito estabelecido no subitem 5.2.3.).

P₂: Quais os tipos de informação estratégica que apresentam maior frequência na formulação de ações estratégicas pela ECT?

H₂: As informações estratégicas dos tipos governamental/política tendem a ser as que mais frequentemente influenciam na formulação de ações estratégicas na ECT.

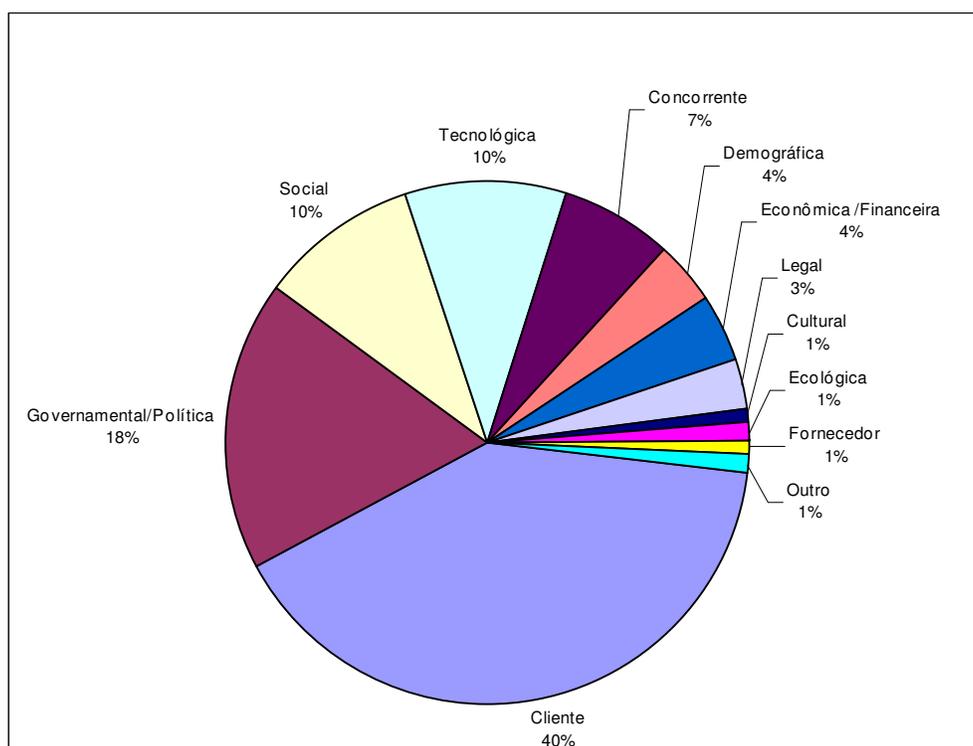


Figura 12 –Tipos de Informação Estratégica que influenciaram a implementação de Ações Estratégicas pela ECT de 1969 a 1997.

O levantamento histórico apresentou a distribuição anterior dos tipos de informação estratégica em função da frequência com que surgiram como suporte à implementação de ações estratégicas pela ECT, nos 29 anos estudados.

Corroborando com os resultados apresentados no subitem 7.2.1., verificamos que os tipos de informação estratégica dos tipos Cliente (40%), Governamental/Política (18%), Tecnológica (10%), Social (10%) e Concorrente (7%) representaram 85% do total de informações que suportaram ações estratégicas no período de 1969 a 1997. Avaliando cada um desses fatores separadamente, identificamos as seguintes singularidades:

- a) Clientes: 50% das informações analisadas referiram-se a demandas de pessoas jurídicas, 30% a de pessoas físicas e 20% de ambas;
- b) Governamental/Política: 28% das informações desse segmento apresentaram vínculo com programas de desregulamentação instituídos pelo governo federal;
- c) Tecnológica: 40% das informações referiram-se às condições dos sistemas de transporte utilizados no serviço postal;
- d) Social: 50% das informações referiram-se à preocupação com camadas mais carentes da população.
- e) Concorrente: as informações sobre a concorrência voltaram-se para os *courriers* que atuam no mercado de grandes clientes, em regiões onde o volume de serviços postais é significativa (o mercado postal de São Paulo capital, por exemplo).

Tipo de Informação Estratégica	Ordem de Prioridade	
	<i>Levantamento Histórico</i>	<i>Consulta a Especialistas</i>
Cliente	1º	1º
Governamental/Política	2º	4º
Social	3º	9º
Tecnológica	3º	5º
Concorrente	4º	2º
Demográfica	5º	8º
Econômica /Financeira	5º	3º
Legal	6º	7º
Cultural	7º	10º
Ecológica	7º	12º
Fornecedor	7º	6º
Outro	7º	-
Sindical	8º	11º

Tabela 13 – Ordem de Prioridade dos Tipos de Informação Estratégica obtidas do Levantamento Histórico e da Consulta a Especialistas

A consulta aos especialistas apresentou resultado pouco diverso do levantamento histórico quanto aos tipos de informações estratégicas que devem ter influência na implementação de ações estratégicas. Avaliando-se as cinco variáveis consideradas de maior importância – cliente, concorrente, econômica/financeira, governamental/política e tecnológica, nessa ordem –

verificamos que apenas o fator “social” foi substituído por “econômico/financeiro”.

Isso indica uma maior preocupação dos especialistas em estratégia da ECT com os rumos da economia brasileira e mundial, afetados pela globalização e por crises nas bolsas de valores do Brasil e de outros países. Por outro lado, o fator “social” passa a ser menos importante no contexto (indicado em 9ª posição), mostrando que os especialistas visualizam mais a ECT como organização voltada para a sua componente Empresa (geração de lucro, competitividade etc.) do que de agente de ação social do governo.

Assim, as duas fases da pesquisa – o levantamento histórico e o painel de especialistas – indicaram que os tipos de informação estratégica que tendem a ser os que mais freqüentemente influenciam na formulação de ações estratégicas na ECT são **Cliente, Governamental/Política, Tecnológica e Concorrente**. O resultado ratifica a hipótese inicial, agregando ainda 3 outros fatores.

Cabe assinalar que a informação relativa a clientes ocupou a primeira posição em ambos os processos de pesquisa (histórico e especialistas), o que ressalta sua importância no contexto ECT. Tal fato vem ao encontro do resultado apontado em pesquisa sobre a “Qualidade e Produtividade na Indústria Brasileira”, realizada pelo BNDES, CNI e SEBRAE em 1995 (SEBRAE), a qual indicou que a preocupação com a clientela é a estratégia competitiva mais utilizada pelas 7.906 pequenas, médias e grandes empresas pesquisadas.

P₃: Há relação entre o tipo de informação estratégica e o tipo de ação estratégica implementado? Como se comportam essas variáveis?

H₃: *Há relação entre o tipo de informação estratégica e o tipo de ação estratégica implementado. As ações estratégicas do tipo foco tendem a ser mais influenciadas por informações estratégicas do tipo cliente que as ações do tipo diferenciação, enquanto esta tende a ser mais influenciada pela informação do tipo concorrente que aquela.*

Dos dados obtidos a partir do levantamento histórico, foi possível estabelecer o seguinte quadro quanto ao comportamento cruzado das variáveis “tipo de ação estratégica” e “tipo de informação estratégica”:

Tipo de Informação Estratégica	Tipo de Ação Estratégica		
	Diferenciação	Foco	Liderança em custos
Cliente	14	25	1
Concorrente	5	1	1

Tipo de Informação Estratégica	Tipo de Ação Estratégica		
	Diferenciação	Foco	Liderança em custos
Cultural	1		
Demográfica	2	2	
Ecológica	1		
Econômica /Financeira	2		2
Fornecedor	1		
Governamental/Política	6	12	
Legal	2	1	
Social	1	9	
Tecnológica	10		
Outro	1		
TOTAL	46	50	4

Tabela 14 – Número de Informações Estratégicas por Tipo, segundo os Tipos de Ação Estratégica

Analisando detidamente a tabela anterior, observamos que:

- as informações do tipo “tecnológica” tendem a influenciar ações do tipo “diferenciação”, ou seja, a inserção de nova tecnologia em ações pragmáticas implementadas pela Empresa gera diferencial competitivo em relação à concorrência;
- as informações do tipo “social” tendem a influenciar ações do tipo “foco”, ou seja, quando a Empresa detém informações sobre as carências detectadas em segmentos específicos da sociedade, suas ações são focadas nesses pontos, ressaltando seu papel como agente social do governo;
- as informações do tipo “governamental/política” tendem a influenciar mais as ações do tipo “foco” (12%) do que as ações do tipo diferenciação (6%), ou seja, quando a ECT detém informações de natureza governamental ou política, as ações derivadas apontam para segmentos específicos de mercado – o que corrobora com o descrito na alínea “b” e sinaliza correlação entre essas variáveis – não invalidando, porém, ações que lhe permitam criar diferencial competitivo em relação à concorrência;
- as informações do tipo “concorrente” tendem a influenciar mais as ações do tipo “diferenciação”, o que guarda coerência já que essas visam a obter vantagem competitiva;
- as informações do tipo “cliente” tendem a influenciar mais as ações do tipo “foco” (25%) do que as de “diferenciação” (14%), ou seja, quanto mais a Empresa conhece as necessidades e características de sua clientela mais consegue estabelecer ações pragmáticas que atinjam segmentos específicos do mercado, possibilitando-lhe criar produtos e serviços que atendam a peculiaridades singulares de determinados grupos.

Assim, os resultados da pesquisa confirmaram *in totum* a hipótese formulada.

P₄: Há relação entre o tipo e a característica da informação estratégica. Como se comportam essas variáveis?

H₄: *Há relação entre tipo e característica da informação estratégica. As informações estratégicas dos tipos legal, governamental/política e social tendem a se caracterizar como qualitativas enquanto as informações estratégicas dos tipos cliente e concorrente como quantitativas*

A distribuição dos tipos de informação estratégica em função de sua característica está representada no quadro a seguir:

Tipo	Característica		
	Mista	Qualitativa	Quantitativa
Cliente	6	14	20
Concorrente		3	4
Cultural		1	
Demográfica			4
Ecológica		1	
Econômica /Financeira			4
Fornecedor		1	
Governamental/Política		17	1
Legal		3	
Social		5	5
Tecnológica		9	1
Outro		1	
TOTAL	6	55	39

Tabela 15 – Número de Informações Estratégicas por Tipo, segundo suas Características

Analisando detidamente a tabela anterior, podemos extrair as seguintes singularidades:

- a) as informações estratégicas dos tipos “tecnológica”, “legal” e “governamental/política” apresentam característica eminentemente qualitativa; o mesmo ocorre com as variáveis “fornecedor”, “ecológica” e “cultural”, cabendo porém cautela na afirmação, considerando que a frequência de suas ocorrências é baixa (cada uma representa 1% do total);

- b) as informações estratégicas dos tipos “econômica/financeira” e “demográfica” apresentam característica eminentemente quantitativa;
- c) as informações dos tipos “social”, “concorrente” e “cliente” apresentam-se ora com característica qualitativa, ora quantitativa, o que exige tratamento diferenciado para cada informação dessas categorias;
- d) as informações estratégicas do tipo “cliente” foram as únicas que apresentaram característica mista, ou seja, uma mesma informação é consolidada a partir de dados numéricos e não-numéricos; essa dualidade da informação do tipo “cliente” pode ser explicada tomando-se por referência o fato de que ao se analisar as necessidades dos clientes quantificamo-las, porém, agregando-lhes juízo de valor quanto a suas características – por exemplo: uma necessidade da clientela pode ser “facilidade na postagem de objetos sob registro”; podemos quantificar o número de objetos postados, fazer previsões de postagens futuras (vetor quantitativo), mas devemos agregar fatores relacionados à “facilidade” na postagem tais como existência de objetos pré-franqueados, conforto no ambiente de atendimento, atenção do atendente ou agilidade/praticidade no manejo de equipamento de auto-atendimento etc. (vetor qualitativo).

Esquemáticamente, poderíamos representar os tipos de informações estratégicas em função de suas características da seguinte forma:



Figura 13 – Tipos de Informação Estratégica em função de suas Características

Assim, os resultados comprovam parcialmente a hipótese formulada, indicando comportamento diverso do esperado para as informações do tipo “social”, “cliente” e “concorrente”.

||| **P₅: Qual o comportamento dos tipos de ação estratégica e dos tipos de informação estratégica em função dos ciclos evolutivos da ECT?** |||

H₅: *As ações estratégicas implementadas no 1º ciclo evolutivo da ECT tendem a ser do tipo foco enquanto as do 4º ciclo, diferenciação; as informações estratégicas do tipo governamental/política tendem a ser as mais freqüentes em todos os ciclos evolutivos da ECT*

A distribuição dos tipos de ação estratégica em função dos ciclos evolutivos da ECT pode ser assim representada:

Tipo de Ação Estratégica	Ciclos Evolutivos da ECT				
	1º Ciclo (1969-1984)	2º Ciclo (1985-1989)	3º Ciclo (1990-1994)	4º Ciclo (1995-1997)	TOTAL (1969-1997)
Diferenciação	15	4	6	0	25
Foco	14	8	12	1	35
Liderança em Custos	0	1	0	1	2
Total do Ciclo	29	13	18	2	62

Tabela 16 – Número de Ações Estratégicas por Tipo, segundo os Ciclos Evolutivos da ECT

Avaliando a tabela anterior, podemos concluir que:

- no período de 1969 a 1984 (1º ciclo), houve distribuição próxima do eqüitativo de ações estratégicas do tipo “foco” e do tipo “diferenciação”; tal ciclo corresponde à solidificação dos Correios como empresa e dois aspectos foram ressaltados no período: o restabelecimento da confiança da população brasileira nos serviços postais prestados pelo governo (ações estratégicas do tipo “foco”) e a implantação de serviços diferentes, competitivos com os dos *couriers* (p. ex. SEDEX e SEED), ações voltadas para a diferenciação;
- já entre 1985 e 1989 (2º ciclo), a predominância recaiu sobre as ações do tipo “foco”, uma vez que o objetivo nesse período foi atender à clientela (especialmente pessoas jurídicas) que demandavam serviços específicos, fase em que foram criados os serviços FAC (Franqueamento automático de correspondências), EXPORT POST (encomendas expressas internacionais, para atendimento aos exportadores brasileiros), serviços pré-franqueados (telegrama, sedex estadual e envelope), entre outros;
- no período de 1990 a 1994 (3º ciclo), o comportamento das ações repete-se, sendo que a predominância das ações do tipo “foco” nesse caso refere-se à influência de informações do tipo “governamental/política” (relativas ao programa de governo no sentido de tornar o serviço público – no caso o serviço postal – agente de ação social) e “social”, com direcionamento para carências e necessidades da população; nesse período foram implantados o serviço de pagamento de contas telefônicas, água, energia elétrica e gás nas agências de correios, o serviço de atendimento a aposentados e pensionistas (convênio ECT-INSS), a criação da “carta social”, entre outros;
- o quarto ciclo (1995 a 1997) representa o período de busca da qualidade operacional da Empresa, expressa no Programa de Ampliação e

Recuperação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal – PASTE, o que levou a ECT a despender esforços quanto ao seu aspecto eficiência – modernização do parque tecnológico, preocupação com o enfoque comercial, capacitação técnica dos profissionais etc. – sendo que os resultados somente poderão reverter em ações estratégicas a serem implementadas em períodos futuros; por isso, apenas 2 ações foram adotadas durante o ciclo: criação do cheque correios (foco) e implantação da prática de preços diferenciados nos serviços não-monopolizados (liderança em custos).

O comportamento dos tipos de informação estratégica nos ciclos evolutivos da ECT pode ser indicado pela tabela seguinte:

Tipo de Informação Estratégica	Ciclos Evolutivos da ECT				
	1º Ciclo (1969-1984)	2º Ciclo (1985-1989)	3º Ciclo (1990-1994)	4º Ciclo (1995-1997)	TOTAL (1969-1997)
Cliente	19	8	10	3	40
Concorrente	4	0	2	1	7
Cultural	1	0	0	0	1
Demográfica	1	1	1	1	4
Ecológica	0	1	0	0	1
Econômica/Financeira	1	1	1	1	4
Fornecedor	1	0	0	0	1
Governamental/Política	8	2	8	0	18
Legal	2	0	1	0	3
Social	3	2	5	0	10
Tecnológica	9	0	1	0	10
Outro	1	0	0	0	1
Total do Ciclo	50	15	29	6	100

Tabela 17 – Número de Informações Estratégicas por Tipo, segundo os Ciclos Evolutivos da ECT

Analisando os dados expressos na tabela, podemos verificar que:

- no primeiro ciclo (1969 a 1984), 72% correspondem às informações dos tipos “cliente” (38%), “tecnológica” (18%) e “governamental/política”(16%), o que reflete a preocupação do governo em solidificar a instituição “correios” – a partir da criação da ECT (1969) como empresa pública – dotando-a de recursos tecnológicos que pudessem dar suporte à adoção de ações estratégicas para atendimento das demandas da clientela;
- o 2º ciclo (1985 a 1989) guarda semelhante distribuição em relação ao primeiro, com a diferença singular de que as informações do tipo “social” substituem as do tipo “tecnológica”;
- já no 3º, além do aspecto “cliente”, destaca-se a influência das variáveis “governamental/política” e “social”, corroborando com a análise realizada quando do estudo de tipos de ações estratégicas – voltadas para foco –

uma vez que as ações do governo no período foram direcionadas para aspectos relativos a carências sociais;

- d) consoante o exposto na alínea “d” da análise dos tipos de ação estratégica (página 89), cabe destacar que as informações estratégicas desse ciclo voltaram-se para o atendimento do aspecto comercial da ECT.

É importante notar que as análises anteriormente efetuadas focaram os ciclos em separado, não se estabelecendo avaliação entre os ciclos, isto porque os períodos avaliativos são diferenciados quanto à sua extensão temporal, pois:

- a) o 1º ciclo – de 1969 a 1984 – abrange 16 anos;
- b) o 2º ciclo – de 1985 a 1989 – abrange 5 anos;
- c) o 3º ciclo – de 1990 a 1994 – abrange 5 anos;
- d) o 4º ciclo – de 1995 a 1997 – abrange 3 anos.

Assim, a fim de que possamos reduzir os dados a uma distribuição comum, passível de comparação, tomamos a porcentagem de ocorrências por ano, obtida pela fórmula: $P = \frac{fr}{h}$, onde **P** é a porcentagem de ocorrências por ano, **fr** é a porcentagem de ocorrência em cada ciclo e **h** é o tamanho do ciclo, sendo que a freqüência é obtida por: $fr = \frac{n.^{\circ} \text{ de ocorrências}}{n.^{\circ} \text{ total de ocorrências}} \times 100$. Dessa forma, temos o percentual de ocorrências por ano, considerados os tamanhos diferentes dos ciclos.

Para exemplificar, tomaremos a primeira célula contendo valores na “Tabela Comparativa dos Tipos de Ação Estratégica em Função dos Ciclos Evolutivos da ECT”. No caso, o número de ocorrências (15) do tipo de ação estratégica “diferenciação” no 1º ciclo (1969 a 1984 = 16 anos) teria sua porcentagem de ocorrências por ano calculada da seguinte forma:

$$n.^{\circ} \text{ de ocorrências} = 15$$

$$n.^{\circ} \text{ total de ocorrências} = 62$$

$$h \text{ (tamanho do ciclo)} = 1969 \text{ a } 1984 = 16 \text{ anos}$$

$$\text{Logo: } fr = \frac{n.^{\circ} \text{ de ocorrências}}{n.^{\circ} \text{ total de ocorrências}} \times 100 = \frac{15}{62} \times 100 = 24,19\%$$

$$\text{então: } P = \frac{fab}{h} = \frac{24,19}{16} = 1,51$$

Ao efetuarmos os cálculos para as demais células da tabela e plotarmos os resultados obtidos em um gráfico temos:

Figura 15 – Distribuição do Percentual de Ocorrências por ano dos Tipos de Informações Estratégicas, segundo dos Ciclos Evolutivos da ECT

Analisando, finalmente, o comportamento das informações estratégicas consideradas as que mais influenciam na formulação de ações estratégicas pela ECT (ver problema 2 – P₂, página 73), observamos o seguinte:

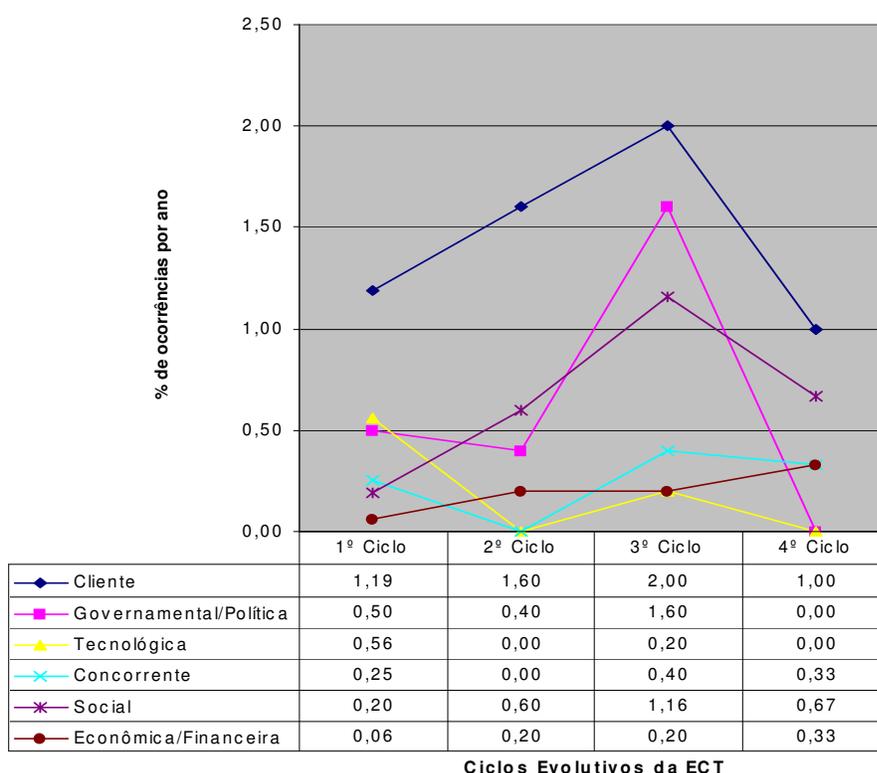


Figura 16 – Distribuição do Percentual de Ocorrências por ano dos Tipos de Informação Estratégica Mais Frequentes, segundo os Ciclos Evolutivos da ECT

- a) as informações estratégicas dos tipos “cliente” e “social” apresentam semelhante distribuição de percentual de ocorrências por ano, o que implica dizer que pode haver correlação quanto à utilização dessas variáveis, ou seja, quando da ocorrência de informação do tipo “social” pode haver uma vertente “cliente” e vice-versa;

- b) análise similar pode ser adotada na avaliação das informações estratégicas dos tipos “governamental/política”, “tecnológica” e “concorrente”, sem o que o nível de correlação seja tão intenso;
- c) o terceiro ciclo é, mais uma vez, visivelmente caracterizado por um maior percentual de ocorrências por ano.

Assim, concluímos que a hipótese inicial foi negada em sua totalidade, já que no 1º ciclo observou-se predominância (ainda que pouco significativa) das ações estratégicas do tipo “foco” e no 4º ciclo, não houve ocorrência de ações do tipo diferenciação. Quanto às informações estratégicas, as do tipo “cliente” mantiveram-se destacadamente como as mais freqüentes em todos os ciclos evolutivos analisados.

P₆: Qual característica das informações estratégicas deveria ser privilegiada no Sistema Informação Estratégica adequado à ECT ?

H₆: *O modelo de Sistema de Informações Estratégicas mais adequado à ECT deverá privilegiar mais informações estratégicas de característica qualitativa que quantitativa.*

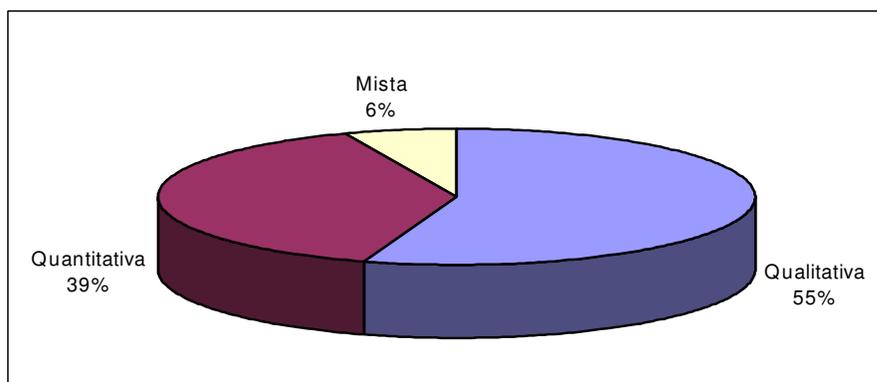


Figura 17 – Distribuição das Informações Estratégicas em função de suas Características

Tomando por referência a tabela apresentada no problema **P₄** (página 77), obtemos a seguinte distribuição das informações estratégicas quanto a suas características:

Verificamos que as informações de natureza qualitativa em muito superam as quantitativas, considerando ainda que a classificação “mista” engloba aspectos de ambas. Isso indica que os dados geradores das informações estratégicas são de natureza não-numérica, o que exige tratamento diferenciado e especializado.

Tal resultado confirma estudo realizado por Pozzebon, Freitas e Petrini (1997), que concluiu: “quanto aos tipos e fontes de dados e informações em inteligência competitiva, verificou-se que os dados são de natureza predominantemente qualitativa (grifo nosso), decorrentes da captação de diversas fontes (clientes, fornecedores, concorrentes, mercados etc.) e podem estar sob formas variadas (textos, imagens, plantas, fotografias, comunicações por telefone ou diretas etc.). A heterogeneidade de tipos e de formatos de dados remete para a importante questão dos dados informais: é preciso que os profissionais de sistemas de informações preocupem-se com soluções tecnológicas que tratem informações informais de forma eficiente.”

Assim, concluímos que as informações estratégicas com características qualitativas devem ser privilegiadas no modelo de sistema de informações estratégicas mais adequado à ECT. O resultado comprova a hipótese inicial.

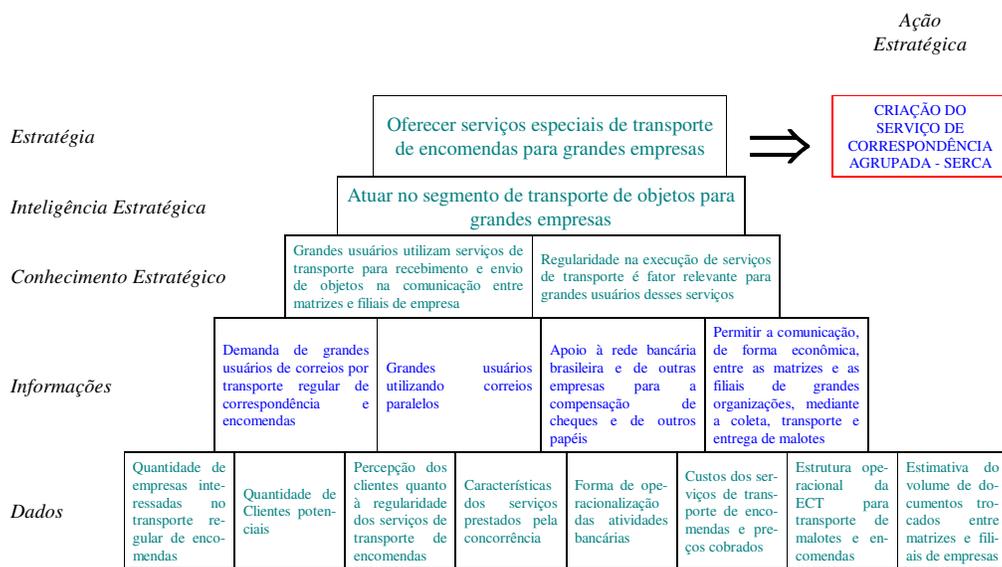
7.3. ANÁLISE APLICADA

O objetivo desta análise é consolidar os conhecimentos adquiridos por meio do ferramental teórico e dos resultados da pesquisa. A proposta é avaliar o funcionamento da teoria na prática e estabelecer algumas inferências teóricas a partir de resultados práticos.

7.3.1. A Taxonomia da Formulação de Ações Estratégicas Aplicada em Exemplos de Correios

Tomando por referência a taxonomia apresentada no subitem 5.5, procuraremos apresentar algumas aplicações do modelo teórico com base nos resultados obtidos a partir do levantamento histórico. Há que se ressaltar que este focou dois pontos específicos da taxonomia (informações e ações estratégicas), sendo que os demais estágios serão inferidos a partir desses.

Assim, consideremos, por exemplo, a “Criação do Serviço de Correspondência Agrupada – SERCA” (implantado em 1970) e a taxonomia relacionada a essa ação estratégica e teremos:



Obs.: Em azul, nível obtido da pesquisa empírica (levantamento histórico) e, em azul claro, proposições inferidas

Figura 18 – Taxonomia da Formulação da Ação Estratégica “Criação do Serviço de Correspondência Agrupada – SERCA”

Pelo diagrama apresentado, podemos verificar que os níveis “Dados”, “Informações” e “Ação” são mais tangíveis e passíveis de mensuração, enquanto “conhecimento”, “inteligência” e “estratégia” são mais intangíveis. Essa constatação leva-nos a concluir sobre a diferença no uso de um mesmo dado ou informação, ou seja, embora se tenha conjunto de dados similares, o seu uso é diverso e os resultados advindo (ações) podem ser distintos. Por outro lado, a taxonomia apresentada no exemplo anterior permite inferir os passos seguidos na formulação da ação estratégica, possibilitando

compreender, ainda que de modo incipiente, o processo de formulação dessas ações.

Para exemplificar melhor a taxonomia, tomemos a ação “implantação do serviço de atendimento a aposentados e pensionistas”, 1993:

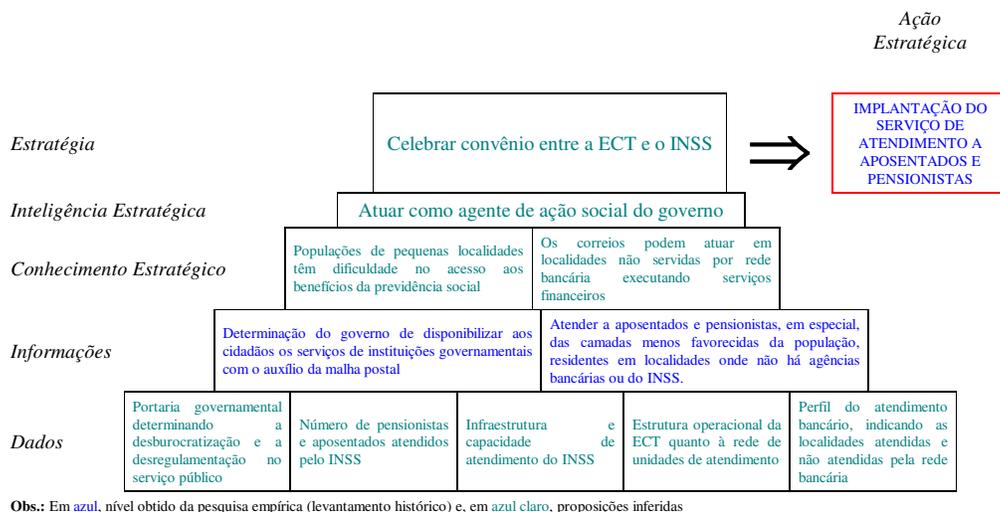


Figura 19 – Taxonomia da Formulação da Ação Estratégica “Implantação do Serviço de Atendimento a Aposentados e Pensionistas”

Comparando o diagrama anterior com o da “Implantação do Serviço de Pagamento do PIS/PASEP” – 1991 – notamos semelhança no que se refere à Inteligência e à Estratégia adotada, uma vez que em ambos, o uso do conhecimento levou à decisão de “Atuar como agente de ação social do governo” e à celebração de convênios, derivando ações semelhantes. Isto nos leva a crer que a comparação das taxonomias na formulação de diferentes ações estratégicas pode permitir identificar singularidades úteis ao processo de formulação de tais informações, elicitando conhecimento primordial a ser aplicado em situações similares.

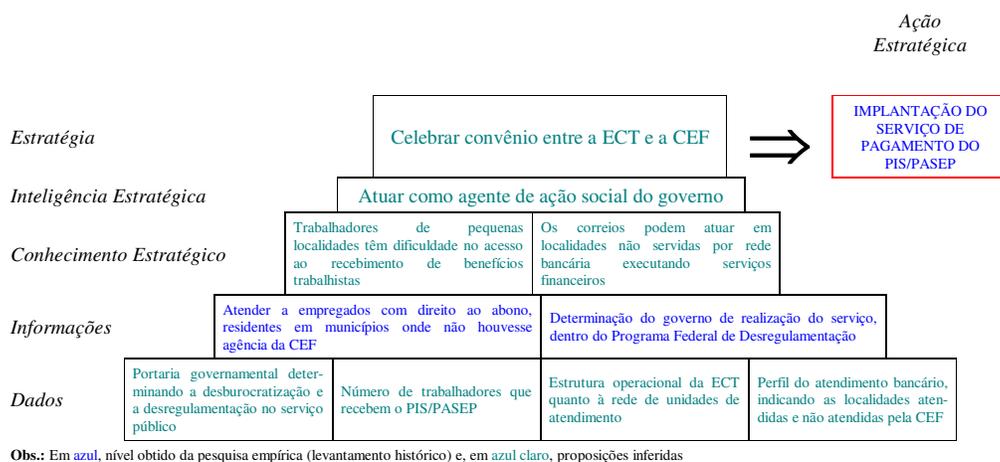


Figura 20 – Taxonomia da Formulação da Ação Estratégica “Implantação do Serviço de Pagamento do PIS/PASEP”

Outra característica importante da taxonomia da formulação de ações estratégicas é a possibilidade de visualização do processo no todo e em suas

partes, o que enriquece a análise e permite que diferentes analistas observem o mesmo ponto sob diferentes óticas. O fato permite a construção de uma base de conhecimentos que pode ser usada não somente na formulação de ações estratégicas, mas também no planejamento estratégico e no processo habitual de tomada de decisões.

Há que se considerar, por oportuno, que nos exemplos anteriores não se buscou a exaustão das possibilidades em cada nível, mas apenas ilustrar o processo.

7.3.2. Visão Geral do Relacionamento das Variáveis – Árvore de Decisão

Neste tópico, procuraremos agrupar alguns resultados obtidos por meio da pesquisa, já apresentados nesta dissertação, em diagramas que associam as variáveis “informações estratégicas” e “ações estratégicas”, procurando identificar pontos singulares que possam ampliar o conhecimento sobre o comportamento dessas variáveis, agregando valor a sua análise.

INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA	Cliente (0,40)	Diferenciação (0,35)	AÇÃO ESTRATÉGICA
		Foco (0,63)	
		Liderança em Custos (0,02)	
	Concorrente (0,07)	Diferenciação (0,72)	
		Foco (0,14)	
		Liderança em Custos (0,14)	
	Cultural (0,01)	Diferenciação (1,00)	
	Demográfica (0,04)	Diferenciação (0,50)	
		Foco (0,50)	
	Ecológica (0,01)	Diferenciação (1,00)	
	Econômica/Financeira (0,04)	Diferenciação (0,50)	
		Liderança em Custos (0,50)	
	Fornecedor (0,01)	Diferenciação (1,00)	
	Governamental/Política (0,18)	Diferenciação (0,33)	
		Foco (0,67)	
	Legal (0,03)	Diferenciação (0,67)	
Foco (0,33)			
Social (0,10)	Diferenciação (0,10)		
	Foco (0,90)		
Tecnológica (0,10)	Diferenciação (1,00)		
Outro (0,01)	Diferenciação (1,00)		

Figura 21 – Probabilidades de Formulação de Tipos de Ações Estratégicas a partir de Tipos de Informações Estratégicas

A distribuição anterior indica as probabilidades de, tendo-se uma informação classificada como estratégica, ou seja informação obtida do monitoramento estratégico, poder-se adotar determinado tipo de ação estratégica, aproveitando-se do conhecimento sobre a forma como tais variáveis se comportam. Há que se observar que a figura anterior representa uma “fotografia” da distribuição do número de informações e ações

estratégicas observadas no período de 1969 a 1997, sendo que as probabilidades vão variar à medida que novas informações são introduzidas no processo e ações estratégicas são implementadas. Isso leva à geração de um sistema que se alimenta das próprias informações que recebe. Assim, por exemplo, se houver a introdução de informações dos tipos “tecnológica”, “cliente” e “fornecedor”, e a adoção de uma estratégia de “foco”, por hipótese, haverá uma redistribuição das probabilidades existentes, com o acréscimo de novo vetor (foco) nas variáveis “tecnológica” e “fornecedor”.

Julgamos necessário ter cautela na análise de alguns dados do diagrama anterior, particularmente quanto à existência de evento certo, ou seja, probabilidade igual a 1 (um). Em alguns casos, o número de ocorrências do tipo de informação é pequeno ou até unitário, levando a tal resultado.

Raciocinando inversamente, a partir das ações estratégicas, teríamos a seguinte distribuição de percentuais:

AÇÃO ESTRATÉGICA	Diferenciação	Cliente (31%)	INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA
		Tecnológica (22%)	
		Governamental/Política (14%)	
		Concorrente (11%)	
		Econômica/Financeira (4%)	
		Demográfica (4%)	
		Legal (4%)	
		Cultural (2%)	
		Ecológica (2%)	
		Fornecedor (2%)	
		Social (2%)	
	Outro (2%)		
	Foco	Cliente (50%)	
		Governamental/Política (24%)	
		Social (18%)	
Demográfica (4%)			
Legal (2%)			
Liderança em Custos	Concorrente (2%)		
	Econômica/Financeira (50%)		
	Cliente (25%)		
		Concorrente (25%)	

Figura 22 – Percentuais de Necessidades de Informações Estratégicas a partir do Tipo de Ações Estratégicas a ser Implementado

Assim, por exemplo, se houvesse a decisão de se adotar uma ação estratégica do tipo “foco”, o tomador da decisão estaria melhor amparado se dispusesse de informações estratégicas dos tipos “cliente” e “governamental/política”. Podemos observar que decisões voltadas para Liderança em Custos seriam de difícil suporte pois não há histórico relevante da adoção desses tipos de ação e, conseqüentemente, pouco se conhece sobre as informações que apoiariam tais decisões na ECT.

O processo pode ser ainda mais enriquecido quando se analisa com maior profundidade os tipos de informação estratégica, buscando categorizá-las. Assim, por exemplo, valendo-nos dos resultados apresentados no subitem 7.2.2, problema P₂, para as informações estratégicas do tipo “cliente”, teríamos a distribuição apresentada a seguir que mostra um primeiro detalhamento do tipo estudado, indicando a possibilidade de se caminhar indefinidamente na busca de informações o mais preciso possível que leve à geração de determinado tipo de ação estratégica. Com esse exemplo, pretendemos apresentar a riqueza na adoção do modelo de associação “Ação Estratégica X Informação Estratégica”, uma vez que é possível simular a adoção de tipos diferentes de ações estratégicas, verificando-se quais informações mais influenciariam em sua adoção, utilizando-se de técnicas específicas de estatística e de pesquisa operacional, as quais não estão inseridas no escopo desta dissertação.

AÇÃO ESTRATÉGICA	Diferenciação	Cliente (31%)	Pessoas Jurídicas (50%)	CATEGORIAS DA INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA DO TIPO “CLIENTE”
			Pessoas Físicas (30%)	
			Ambas (20%)	
	Foco	Cliente (50%)	Pessoas Jurídicas (50%)	
			Pessoas Físicas (30%)	
			Ambas (20%)	
	Liderança em Custos	Cliente (25%)	Pessoas Jurídicas (50%)	
			Pessoas Físicas (30%)	
			Ambas (20%)	

Figura 23 – Percentuais de Necessidades de Informações Estratégicas do Tipo “Cliente”, a partir do Tipo de Ações Estratégicas a ser Implementado

Há que se ressaltar, finalmente, que o modelo apresentado não garante o sucesso na adoção de qualquer decisão, mas auxilia no processo de tomada de decisão, já que agrega conhecimento sobre o comportamento mais provável das variáveis.

7.3.3. O Analista de Informações Estratégicas na ECT e seu Foco de Observação.

Entre as funções de um analista de informações em uma organização está o monitoramento, quer seja de acompanhamento (interno à empresa), quer seja estratégico (ambiente no qual a organização está inserida). Nesse contexto o volume de informações e de dados constituem um “mar” de difícil localização de “cardumes” mais interessantes, mesmo para “pescadores” mais experientes. Diante desse quadro, o analista de informações sente-se, muitas vezes, inábil na tarefa de selecionar os tipos mais importantes e que tragam eficácia ao processo decisório da Empresa, o que leva a dois problemas consideravelmente graves: a ansiedade de informação (o volume de informação supera a capacidade de captação e absorção por parte do decisor)

e a inércia decisória (o tomador de decisões coloca-se na postura de aguardar sempre mais informações para decidir).

Assim, um dos resultados válidos desta pesquisa refere-se ao fato de que, priorizando-se os tipos de informações estratégicas (por meio dos dados coletados no levantamento histórico e comparados ao painel de especialistas), o analista dessas informações na ECT pode melhor desempenhar suas atividades, focando sua atenção no ambiente externo da Empresa em níveis diferentes, ciente de que alguns tipos de informação tendem a ter mais relevância na formulação de ações estratégicas que outros. Outra leitura dessas informações permitiria ao analista avaliar aquelas que tendem a influenciar menos a formulação de ações estratégicas e buscar novos nichos de atuação para a empresa.

Portanto, tomando por referência a tabela apresentadas no subitem 7.2.2., problema P₂, podemos, esquematicamente, representar o foco da visão do analista de informações na ECT como um alvo, no qual os níveis de importância para a formulação de ações estratégicas decrescem do centro (mosca) para as extremidades, sendo que os dardos ou flechas representam os tipos de informação estratégica.

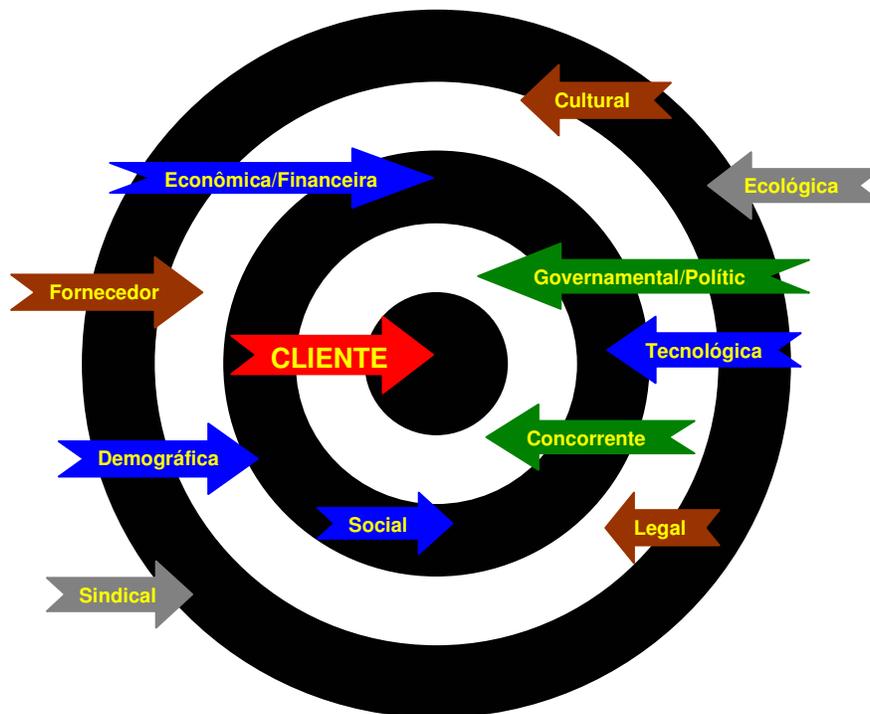


Figura 24 – Foco da Visão do Analista de Informações na ECT

8. PROPOSTA DE UM MODELO DE SISTEMA DE INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A ECT

Ao se propor um modelo de sistema de informações estratégicas adequado às necessidades da ECT, não temos maiores pretensões do que assinalar características relevantes e, porque não dizer, fundamentais, para que sua eficácia seja alcançada, à luz da literatura estudada e dos resultados obtidos a partir da pesquisa.

Assim a primeira característica a ser observada é o fato de que o sistema deverá privilegiar o tratamento de informações estratégicas qualitativas, conclusão advinda dos estudos efetuados. Isso implica em aumento na sua complexidade, uma vez que deverá processar informações heterogêneas em termos de fontes (formais e informais), formas (texto, imagens etc.) e tipos (cliente, concorrente, tecnológica etc.)

A segunda característica refere-se à agregação de conhecimento de especialistas, aliado a conhecimento explícito sobre a formulação de ações estratégicas. A combinação de ambos possibilitará a simulação de alternativas possíveis, permitindo a escolha das mais viáveis ou convenientes para o decisor. Ressalta-se que o desafio recai sobre a simulação de resultados a partir de informações qualitativas, já que essas apresentam nuances diversas, derivando múltiplas alternativas.

A terceira característica seria a capacidade de retroalimentação dinâmica, ou seja, os resultados do sistema devem ser utilizados como entrada novamente, alterando-lhe a composição interna, em um ciclo contínuo e de mutação constante. Esse funcionamento pode ser melhor visualizado quando tomamos os relacionamentos entre variáveis apresentados no subitem 7.3.2., no qual os percentuais de ocorrência dependem do uso das informações estratégicas na formulação de ações estratégicas.

A quarta característica está relacionada à combinação de diferentes tipos de sistemas especialistas e não especialistas para compreender todas as fases do sistema proposto: para a coleta é imprescindível a formulação de um módulo de monitoramento ambiental (ESS), que permita a sondagem do ambiente externo à organização, focando os principais tipos de informação estratégica indicados pela pesquisa; para o processamento, um sistema especialista que permita simular alternativas de ações a serem adotadas, associando a experiência dos técnicos da Empresa com ferramentas de desenvolvimento de sistemas de suporte à decisão (DSS); para a

disseminação, módulo contemplando um sistema de informações executiva (EIS), objetivando atender às demandas da alta administração e um módulo para disseminação de informações estratégicas a todos os níveis organizacionais da ECT; finalmente um módulo de armazenamento das informações e ações estratégicas, constituindo-se um banco de dados retroalimentador do sistema.

Ressaltamos que a complexidade do sistema também recai sobre o ferramental técnico a ser utilizado, combinando diferentes *softwares*, aplicativos, métodos de elicitação de conhecimento, linguagens de programação aplicadas à inteligência artificial e estruturação de sistemas. Além disso, o sistema de informações estratégicas proposto deve ser compatível e interativo com o sistema de informações de acompanhamento (não estratégicas) da Empresa, uma vez que seus resultados são complementares no suporte à tomada de decisões.

Assim, esquematicamente poderíamos representar o sistema de informações estratégicas proposto para a ECT da seguinte forma:

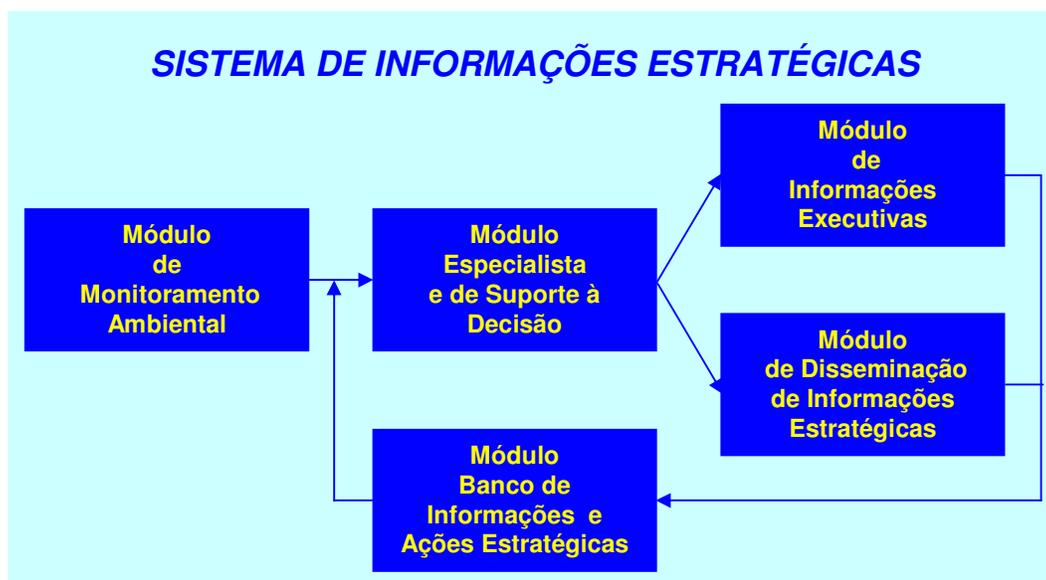


Figura 25 – Proposta de Sistema de Informações Estratégicas para a ECT

9. CONCLUSÕES

Ao concluirmos a pesquisa e avaliarmos os dados dela obtidos, podemos verificar que os problemas motivadores de sua realização tiveram resposta, porém, novas indagações surgiram e pontos não imaginados quando do início dos trabalhos se fizeram notar.

Um aspecto marcante relaciona-se ao tipo de ação estratégica “liderança em custos”, que teve um número insignificante de ocorrências no levantamento histórico (apenas 3%), sendo, porém, considerado pelos especialistas consultados, o tipo mais importante a ser adotado pela ECT no futuro. O fato leva-nos a um problema e a uma indagação: o problema é o de que, não havendo histórico de adoção desse tipo de ação pela ECT as informações para suporte a essas ações terão de ser categorizadas, tomando-se por referências outros correios que já as tenham implantado ou mesmo empresas não postais que apresentem semelhanças com a ECT; por outro lado, a indagação recai sobre o fato de que sendo a empresa pública, a questão custos foi colocada a parte até então porque ao Estado competia bancar os gastos da organização? e se tal ocorria, concluímos que as tarifas e preços praticados são majorados ou determinados unicamente pelo governo, sem avaliação do mercado? Isso leva a questionar o poder de império do Estado e a eficiência de sua máquina.

Outras indagações e questionamentos referem-se à priorização dos tipos de informação estratégica, comparando-se os resultados do levantamento histórico e da consulta a especialistas. Por exemplo, as variáveis Governamental/Política e Concorrente tiveram suas posições invertidas nos dois levantamentos, 2º e 4º lugares no levantamento histórico e 4º e 2º lugares na consulta a especialistas, respectivamente. Isto nos leva a questionar se a segregação das funções do Estado em regulação (que se mantém a cargo dele) e execução (que passa a ser competência da ECT) não levou os respondentes a focar sua atenção mais para a concorrência, deixando ao governo o papel somente de fiscal. Outro ponto interessante refere-se à informação do tipo “social” que teve sua classificação decrescida do 3º lugar para o 9º. Ora, se o programa atual do governo remete ao social (questões de emprego, melhoria das condições de vida da população etc.) a visão que se tem é a de que o fator econômico-financeiro (variável que subiu de classificação de 5º para 3º lugar) é mais importante, ou seja, em tempos de crise o valor econômico supera o social? Ainda nessa linha analisamos a informação do tipo “ecológica” que assume a 7ª e 12ª posições em termos de relevância na formulação de ações estratégicas pela ECT, ainda que a mentalidade mundial aponte a ecologia e, por conseguinte, o desenvolvimento sustentado, as principais preocupações para o século XXI.

Um aspecto que também merece reflexão está na importância da manutenção da memória técnica nas empresas para que, por meio da história organizacional, possa-se eliciar conhecimento útil a ser aplicado em situações similares atuais e futuras. O descaso de muitos dirigentes quanto à importância do acervo técnico pode levar ao desastre de não se ter elementos e meios que permitam à organização aprender com seu passado. Quando ressaltamos a importância da história, não queremos induzir a que do passado se deva projetar o futuro, uma vez que esse sofre impactos e mutações que seriam, na maioria das vezes, impossíveis de serem previstas com dados históricos, mas assinalar que a experiência auferida ao longo da existência é insumo útil em estudos de comportamento de variáveis em contextos semelhantes. Desprezar a história, nesse caso, seria desperdiçar conhecimento que pode ser explicitado e utilizado como vantagem competitiva sobre os que não o possuem.

Finalmente, consideramos que a pesquisa vem trazer outra visão sobre o uso de informações estratégicas no processo decisório, instrumentalizando o analista de informações em seu trabalho e permitindo ampliar os conhecimentos sobre o processo de formulação de ações estratégicas.

10. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Em se tratando de uma pesquisa empírica descritiva e considerando o fato de que o período para conclusão do curso de mestrado é consideravelmente menor que o do curso de doutorado, alguns pontos ressaltados ao longo da dissertação poderiam ser mais aprofundados ou enfocados sob outros aspectos.

Assim apresentamos alguns desses pontos, citando-os com o fito de que outras pesquisas possam dar continuidade aos trabalhos aqui iniciados:

- 1) Sugerimos aplicar a classificação dos tipos de informação estratégica a outras empresas públicas e privadas, com o objetivo de avaliar o comportamento das variáveis e buscando identificar singularidades, semelhanças e diferenças.
- 2) Na mesma linha, a aplicação dos estudos a outras empresas de correios (nacionais e internacionais) poderia levar à comparação dos métodos de trabalho, particularmente quando da verificação do comportamento das variáveis dentro da taxonomia de formulação de ações estratégicas.
- 3) As ações estratégicas do tipo “liderança em custos” não puderam ser avaliadas em profundidade, devido ao reduzido número de ocorrências no período assinalado e em função das características da ECT. Assim, sugerimos o estudo desse tipo de ação em outros correios e em empresas voltadas para o mercado financeiro (financeiras, bancos etc.).
- 4) A taxonomia de formulação de ações estratégicas tem filosofia ampla que permite a sua aplicação em ambientes organizacionais ou não, ao que sugerimos avaliá-la sob o aspecto pessoal, ou seja, ações estratégicas adotadas por pessoas ou grupos, o que poderá gerar conhecimento útil às Ciências da Psicologia e Sociologia.
- 5) Sugerimos, também, estender o estudo categorizando os subtipos de ações e de informações estratégicas, buscando identificar singularidades, semelhanças e diferenças que possibilitem aumentar o grau de conhecimentos sobre o comportamento dessas variáveis.
- 6) No campo de sistemas, seria interessante aprofundar os estudos sobre sistemas especialistas aplicados ao processo decisório estratégico, particularmente quanto à estruturação de sistemas e às técnicas de elicitação de conhecimento tácito, já em uso nos trabalhos com inteligência artificial.

- 7) Complementarmente à questão de sistemas, sugerimos que sejam avaliadas ferramentas (*softwares*, aplicativos etc.) e métodos aplicáveis no desenvolvimento de cada módulo de um sistema de informações estratégicas, buscando verificar sua interconectividade e eficácia nesses sistemas;
- 8) Sob o aspecto histórico, sugerimos analisar o desempenho dos programas de governo adotados no Brasil, valendo-se das informações coletadas sobre a ECT, de forma a identificar a eficácia desses programas no setor público, valendo-se dos resultados obtidos para o setor postal.
- 9) Sugerimos, ainda, aplicar ferramentas de pesquisa operacional, particularmente quanto à teoria das decisões, nos estudos de simulação do comportamento correlacionado de ações e informações estratégicas, objetivando criar modelos que permitam simular, com maior grau de acerto, tendências e avaliação de alternativas bastante úteis no processo decisório.

Não nos furtaremos, também, de apresentar algumas recomendações quanto a cuidados nos estudos com o tema informações estratégicas, frutos da experiência no trato com essas variáveis.

- 1) Quando da tipificação das informações é necessário que o pesquisador esteja atento quanto à essência de cada tipo, uma vez que, na maioria das vezes, esses tipos se interrelacionam, dificultando a “perfeita” categorização da informação. A solução por nós encontrada foi particularizar termos que se relacionavam diretamente com o escopo de cada tipo de informação.
- 2) Outro ponto refere-se às fontes das informações que, no caso do levantamento histórico, nem sempre são de fácil acesso ou manuseio, exigindo do pesquisador esforço, concentração e perseverança na sua obtenção. Nossa experiência mostrou que o apoio técnico de profissionais de biblioteconomia e de arquivologia é essencial para o sucesso da pesquisa.
- 3) Um aspecto singular da pesquisa refere-se à diferenciação entre “dados”, “informações” e “conhecimento”, sendo que não raras vezes na pesquisa histórica deparamo-nos com essas formas simultaneamente, exigindo atenção em sua categorização. A forma encontrada pelo pesquisador foi tentar identificar os três níveis, sempre que surgia dúvidas quanto à classificação. Assim, se estávamos diante de uma informação que aparentemente sugeria ser apenas um dado, procurávamos tentar identificar quais dados suportariam aquela informação e que tipo de conhecimento poderia advir dela. A partir daí, conseguíamos distinguir os diferentes elementos.

ANEXOS

Anexo 1 – Mapa Conceitual “Informação Estratégica” e “Estratégia”

Anexo 2 – Mapa Conceitual “Correios”

**Anexo 3 – Formulário de coleta de dados “AÇÕES ESTRATÉGICAS
IMPLEMENTADAS NA ECT DE 1969 A 1997”**

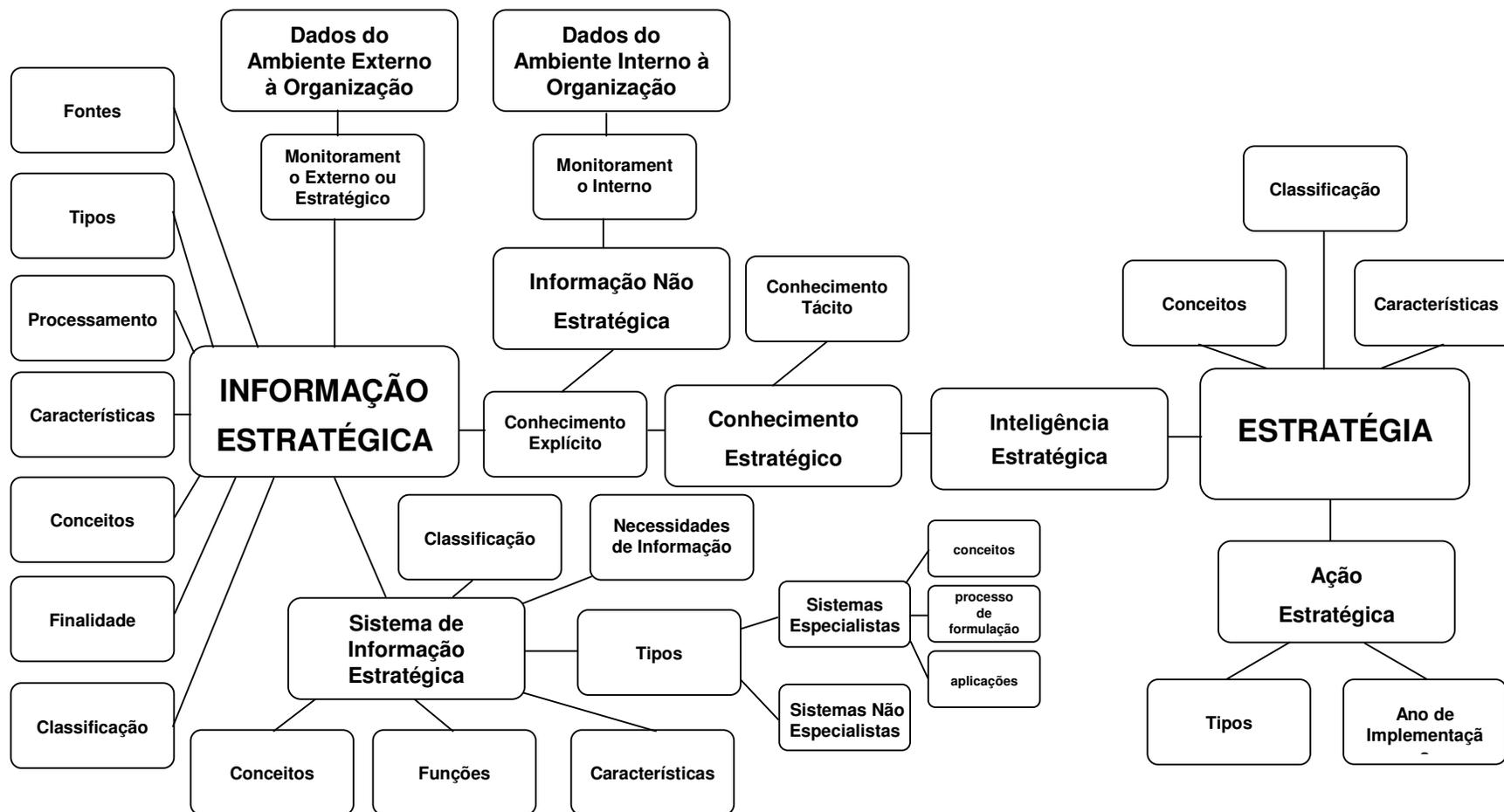
**Anexo 4 – Carta de encaminhamento do questionário da primeira etapa de
consulta aos especialistas**

Anexo 5 – Questionário da primeira etapa de consulta aos especialistas

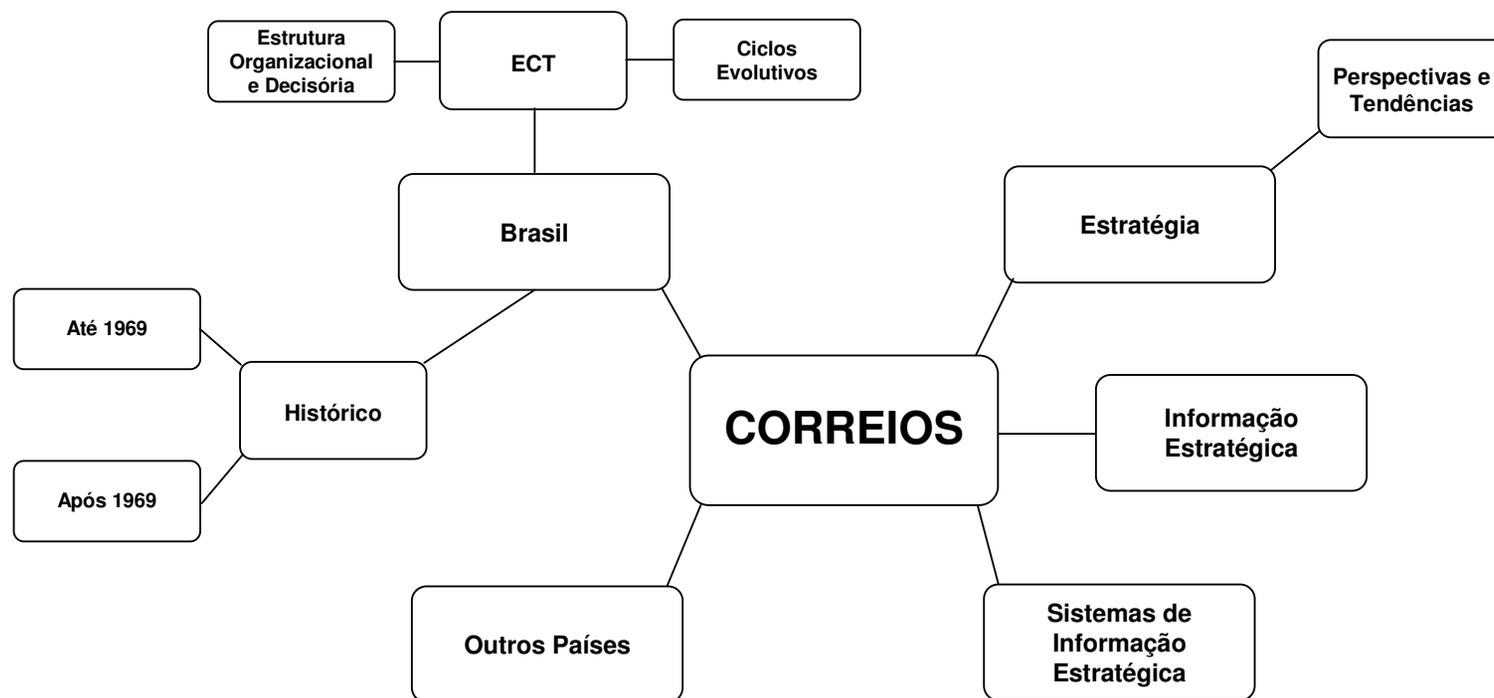
**Anexo 6 – Carta de encaminhamento do questionário da segunda etapa
de consulta aos especialistas**

Anexo 7 – Questionário da segunda etapa de consulta aos especialistas

Anexo 1 – MAPA CONCEITUAL “INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA” E “ESTRATÉGIA”



Anexo 2 – MAPA CONCEITUAL “CORREIOS”



Anexo 3 - AÇÕES ESTRATÉGICAS IMPLEMENTADAS NA ECT DE 1969 A 1997							
AÇÃO ESTRATÉGICA						TIPO DE AÇÃO ESTRATÉGICA Liderança em Custos Diferenciação Foco Outro	ANO
INFORMAÇÃO						CLASSIFICAÇÃO DA INFORMAÇÃO Estratégica Não Estratégica	
TIPO DE INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA	Concorrente Cliente Cultural	Demográfica Ecológica Econômica/Financeira	Fornecedor Governamental/Legal Política	Sindical Social Tecnológica	Outro	CARACTERÍSTICA DA INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA Qualitativa Quantitativa Mista	
INFORMAÇÃO						CLASSIFICAÇÃO DA INFORMAÇÃO Estratégica Não Estratégica	
TIPO DE INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA	Concorrente Cliente Cultural	Demográfica Ecológica Econômica/Financeira	Fornecedor Governamental/Legal Política	Sindical Social Tecnológica	Outro	CARACTERÍSTICA DA INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA Qualitativa Quantitativa Mista	
INFORMAÇÃO						CLASSIFICAÇÃO DA INFORMAÇÃO Estratégica Não Estratégica	
TIPO DE INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA	Concorrente Cliente Cultural	Demográfica Ecológica Econômica/Financeira	Fornecedor Governamental/Legal Política	Sindical Social Tecnológica	Outro	CARACTERÍSTICA DA INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA Qualitativa Quantitativa Mista	
INFORMAÇÃO						CLASSIFICAÇÃO DA INFORMAÇÃO Estratégica Não Estratégica	
TIPO DE INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA	Concorrente Cliente Cultural	Demográfica Ecológica Econômica/Financeira	Fornecedor Governamental/Legal Política	Sindical Social Tecnológica	Outro	CARACTERÍSTICA DA INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA Qualitativa Quantitativa Mista	
INFORMAÇÃO						CLASSIFICAÇÃO DA INFORMAÇÃO Estratégica Não Estratégica	
TIPO DE INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA	Concorrente Cliente Cultural	Demográfica Ecológica Econômica/Financeira	Fornecedor Governamental/Legal Política	Sindical Social Tecnológica	Outro	CARACTERÍSTICA DA INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA Qualitativa Quantitativa Mista	

Anexo 4 – CARTA DE ENCAMINHAMENTO DO QUESTIONÁRIO DA PRIMEIRA ETAPA DE CONSULTA AOS ESPECIALISTAS



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO

Prezado(a) Sr(a). <Nome>:

Estamos enviando anexo questionário referente à coleta de dados que subsidiarão pesquisa sobre informações estratégicas que influenciam na formulação, pelos tomadores de decisão na ECT, de ações estratégicas. O tema é objeto de estudo e assunto da dissertação de mestrado em Ciência da Informação que estamos realizando.

O objetivo geral da pesquisa é identificar e analisar ações estratégicas implementadas na ECT de 1969 a 1997, categorizando os tipos de informação estratégica que influenciaram em sua implementação, a fim de subsidiar a criação de um sistema de informações estratégicas adequado as suas necessidades. A consolidação das respostas deste questionário permitirá ao pesquisador validar a categorização de tipos de informações estratégicas definidas e agregar ao estudo a visão dos especialistas.

Devido à experiência com o planejamento estratégico da Empresa, ao amplo envolvimento com os assuntos estratégicos da ECT, ao trato com informações estratégicas e não-estratégicas e à atuação como formador de opinião no contexto Correios, seu nome foi escolhido para participar desta pesquisa.

A técnica a ser empregada será Delfos, que se traduz como método exploratório de prospecção de eventos futuros, visando à convergência de opiniões de especialistas sobre tema específico.

Para equalizar o entendimento dos respondentes quanto aos termos empregados no estudo, apresentaremos seus constructos antes dos questionamentos; esses deverão ser respondidos segundo orientações contidas em cada pergunta. Ressaltamos que as respostas individuais do questionário são confidenciais, sendo analisadas de forma conjunta e seus resultados tratados sem que haja qualquer menção à identificação do respondente.

Considerando ser reduzido o número de questões, solicitamos a gentileza de retornar-nos o questionário no máximo até 3 dias úteis após o seu recebimento, incluindo-o no envelope subscrito em anexo, de forma a não comprometer os prazos de desenvolvimento das etapas de pesquisa.

Agradecendo antecipadamente sua atenção e cooperação, e certo de sua consciência quanto à importância de tais estudos para o desenvolvimento das atividades da ECT, colocamo-nos à disposição para dúvidas ou esclarecimentos que se fizerem necessários:

Roberto Campos da Rocha Miranda

✉ Assessoria Técnica da Secretaria de Serviços Postais
Ministério das Comunicações
Esplanada dos Ministérios
Bloco R - Anexo - sala 328 L
70044-900 Brasília - DF
☎ 311-6933 (com.) 347-7732 (res.)
📧 bobfields@tba.com.br ou RMiranda@mc.gov.br

Anexo 5 – QUESTIONÁRIO DA PRIMEIRA ETAPA DE CONSULTA AOS ESPECIALISTAS

CONSTRUCTO 1

Ação Estratégica: é a atitude pragmática da empresa, que torna a estratégia algo tangível e mensurável. Pode ser traduzida como a criação, a implementação, o aprimoramento ou a ampliação de um serviço, um produto, um processo ou um sistema, que permitem à empresa diferenciar-se dos concorrentes.

Tipos de Ações Estratégicas

Liderança em custos: ação estratégica que visa reduzir custos de serviços ou produtos da empresa, tornando seus preços competitivos no mercado;

Diferenciação: ação estratégica que visa à colocação no mercado de um produto ou serviço diferente dos apresentados pela concorrência;

Foco: ação estratégica que visa à exploração de segmento específico do mercado.

QUESTÃO DO CONSTRUCTO 1

Questão 1a: Segundo estudos do professor Michael Porter da Universidade de Harvard, as estratégias genéricas a serem adotadas pelas empresas para obtenção de vantagem competitiva são do tipo liderança em custos, diferenciação e foco. Considerando as megatendências para o mercado postal brasileiro e internacional (globalização, desestatização, diferenciação entre órgãos reguladores e operadores etc.), priorize os tipos de ações estratégicas que, a seu ver, devam ser adotadas pela ECT para fazer frente a esse cenário:

(Orientações: o tipo de ação estratégica de maior prioridade deve receber o maior número, 4, a 2ª maior prioridade, 3 e assim sucessivamente. Não pode haver dois tipos de ações com a mesma prioridade)

Liderança em Custos

Diferenciação

Foco

Outra (especificar) _____

Justificativa: Descreva resumidamente os critérios, parâmetros, conceitos ou valores (ainda que subjetivos) norteadores do estabelecimento das prioridades. (Orientação: utilize o verso, se necessário)

CONSTRUCTO 2

Informação Estratégica: é a informação advinda do monitoramento estratégico, que é a constante observação e a coleta de dados do ambiente externo à organização.

Tipos de Informações Estratégicas

Cliente: informações sobre tendências quanto aos comportamentos de consumo (atitudes de compra/acesso a serviços, hábitos, frequência), às demandas não atendidas, ao nível de qualidade requerido, ao perfil, ao potencial de crescimento, à resistência a inovações, a nichos mercadológicos etc.;

Concorrente: informações sobre tendências quanto ao perfil dos concorrentes, à imagem no mercado, a preços praticados e prazos concedidos, a número e participação no mercado, a faturamento, à lucratividade, ao orçamento de publicidade, aos salários e comissões pagas, à força de venda, ao endividamento a curto, médio e longo prazos, à estrutura gerencial, ao perfil dos executivos, à história empresarial, à política de investimentos, à qualidade dos produtos/serviços ofertados etc.;

Cultural: informações sobre tendências quanto ao acesso da população à educação (grau de alfabetização, níveis de escolaridade), ao acesso da população a meios de comunicação (TV, rádio, periódicos, *internet*) e sua influência, a hábitos culturais (teatro, cinema, exposições — pintura, escultura etc.);

Demográfica: informações sobre tendências quanto à densidade e à mobilidade populacional, à distribuição da população (idade, sexo, raça, cor, área geográfica, nível de renda, crença religiosa), a índices de natalidade e de mortalidade (geral e infantil), à expectativa de vida da população, às taxas de crescimento demográfico-vegetativo etc.;

Ecológica: informações sobre tendências de conservação ambiental (áreas verdes, matas, recursos hídricos etc.), ações de ecologistas, índices (e tendências de evolução) de poluição (sonora, atmosférica, hídrica e nuclear) etc.;

Econômica/Financeira: informações sobre tendências quanto à conjuntura econômica nacional e mundial, à atuação de blocos econômicos e segmentos de mercado (p. ex. Mercosul) , à balança comercial e de pagamentos, a taxas de juros, à oscilação de ativos de risco (dólar, ouro, ações), a tarifas de prestação de serviços, aos planos econômicos, à evolução do PIB e PNB, à distribuição da renda nacional e da renda *per capita*, aos incentivos fiscais, creditícios e tributários, às fontes de investimento internas e externas, ao comportamento da economia de países com os quais são mantidos vínculos comerciais, tecnológicos e financeiros etc.;

Fornecedor: informações sobre o perfil, atitudes, localização, opções de fontes de fornecimento, condições de transporte, preços, prazos de pagamento, descontos, entrega, tendências quanto à formação de parcerias etc.;

Governamental/Política: informações sobre tendências quanto a diretrizes do Poder Executivo no que se refere à intervenção do Sistema Postal, a regulamentações e desregulamentações, a campanhas e programas de integração nacional e de ação social, a políticas fiscal, de exportação e importação, habitacional, salarial e de privatizações, às relações internacionais, a planos de governo, bem como a atuação de partidos políticos, à conjuntura política (boatos, forças políticas individuais e coletivas) etc.;

Legal: informações sobre tendências quanto a ações dos Poderes Legislativo e Judiciário no que se refere à legislação tributária, fiscal, trabalhista, sindical, de uso de recursos (hídricos, minerais, vegetais etc.), comercial (compras, contratações, alienações, permissões, concessões, outorgas etc.), de propriedade autoral e tecnológica (marcas e patentes);

Sindical: informações sobre capacidade de mobilização, poder de arregimentação, atuação em acordos trabalhistas, integração com outros sindicatos ou outras entidades (p. ex. partidos políticos), representação parlamentar, tendências ideológicas;

Social: informações sobre tendências quanto à distribuição dos segmentos sócio-econômicos, às diferenças entre as classes (sistema de valores, nível cultural, poder aquisitivo, estrutura política e ideológica, influência na sociedade), à atuação de organizações não governamentais (ONGs), associações de bairro e entidades religiosas etc.;

Tecnológica: informações sobre pesquisas realizadas e em andamento, tendências quanto à política de Pesquisa & Desenvolvimento nacional e internacional (investimentos, entidades patrocinadoras etc.), a impactos da mudanças tecnológicas, às possibilidades de transferência de tecnologia, a acesso a fontes produtoras ou fornecedoras de tecnologia (universidades, centros de pesquisa, redes de inovação tecnológica e outras) etc.;

QUESTÕES DO CONSTRUCTO 2

Questão 2a: Os tipos de informações estratégicas descritos neste constructo correspondem aos identificados para coleta de informações do ambiente externo à ECT. Segundo sua visão das tendências para o mercado postal e considerando sua experiência no trato com variáveis macroambientais que influenciam na atuação da empresa quanto à formulação de ações estratégicas, V. Sa.

Concorda com os tipos de informações estratégicas elencadas, entendendo que abarcam a maioria dos tipos de informações do ambiente externo que influenciam na formulação pela ECT de ações estratégicas.

Discorda dos tipos de informações estratégicas elencadas, entendendo que **Não** abarcam a maioria dos tipos de informações do ambiente externo que influenciam na formulação pela ECT de ações estratégicas.

(*Orientação:* se V. Sa. **Concorda** passe à **Questão 2b**, senão, à **Questão 2c**.)

Questão 2b: Considerando as megatendências para o mercado postal brasileiro e internacional (globalização, desestatização, diferenciação entre órgãos reguladores e operadores etc.), priorize os tipos de informações estratégicas que, a seu ver, são as que mais influenciam na adoção de ações estratégicas pela ECT:

(Orientações: o tipo de informação estratégica de maior prioridade deve receber o maior número, 14, a 2ª maior prioridade, 13 e assim sucessivamente. Não pode haver dois tipos de informação com a mesma prioridade. Há possibilidade de acréscimo de dois outros tipos de informação estratégica, de acordo com o entendimento do respondente)

Cliente

Concorrente

Cultural

Demográfica

Ecológica

Econômica/Financeira

Fornecedor

Governmental/Política

Legal

Sindical

Social

Tecnológica

Outra (especificar) _____

Outra (especificar) _____

Justificativa: Descreva resumidamente os critérios, parâmetros, conceitos ou valores (ainda que subjetivos) norteadores do estabelecimento das prioridades. (Orientação: utilize o verso, se necessário)

Questão 2c: Justifique o(s) motivo(s) de sua discordância apresentado argumentos que embasem seu posicionamento quanto à questão

Muito Obrigado!

Anexo 6 – CARTA DE ENCAMINHAMENTO DO QUESTIONÁRIO DA SEGUNDA ETAPA DE CONSULTA AOS ESPECIALISTAS



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO

Prezado Sr.(a) <Nome>:

Preliminarmente, gostaríamos de agradecer a V. Sa. a presteza e a atenção no preenchimento do questionário sobre informações estratégicas, o que possibilitou a consolidação de importante material de estudo desses aspectos no âmbito da ECT.

Seguindo a técnica DELFOS, partimos, neste momento para a segunda rodada de questionamentos, visando a obter consenso sobre os resultados obtidos, tomando por referência a argumentação dos especialistas envolvidos.

Assim, em anexo, estão relacionados os resultados da primeira rodada da pesquisa, bem como os posicionamentos apresentados por V. Sa., além de comentários dos demais especialistas sobre os motivos que os levaram a optar por determinada classificação.

O preenchimento das questões nesta etapa é simplificado, cabendo apenas assinalar os campos de convergência, ou não, com a posição do grupo. Ressaltamos que a questão 2a. do primeiro questionário foi retirada, devido ao fato de ter-se obtido na primeira rodada **93%** de convergência quanto à validade dos tipos de informação estratégica para abarcar os tipos de informações do ambiente externo que influem na formulação de ações estratégicas pela ECT.

A fim de que possamos cumprir os prazos para desenvolvimento das fases subseqüentes da pesquisa, pedimos, encarecidamente, que as respostas deste questionário nos sejam encaminhadas até **30.11.98**, impreterivelmente.

Agradecendo antecipadamente sua atenção e cooperação, e certo de sua consciência quanto à importância de tais estudos para o desenvolvimento das atividades da ECT, colocamo-nos à disposição para dúvidas ou esclarecimentos que se fizerem necessários:

Roberto Campos da Rocha Miranda

✉ Assessoria Técnica da Secretaria de Serviços Postais
Ministério das Comunicações
Esplanada dos Ministérios
Bloco R - Anexo - sala 328 L
70044-900 Brasília - DF

☎ 311-6933 (com.) 347-7732 (res.)

✉ bobfields@tba.com.br ou RMiranda@mc.gov.br

Anexo 7 – QUESTIONÁRIO DA SEGUNDA ETAPA DE CONSULTA AOS ESPECIALISTAS

ORIENTAÇÃO GERAL PARA O PREENCHIMENTO DAS QUESTÕES

Em todas as questões serão indicados o resultado da consolidação das respostas do grupo, as opções de V. Sa. e as ponderações dos especialistas que justificam a classificação. Os **pontos divergentes** entre V. Sa. e o grupo estarão assinalados em **vermelho** e os **convergentes**, em **azul**.

Apenas para os **pontos divergentes** solicitamos seu posicionamento quanto à concordância com a tendência do grupo, em função das justificativas apresentadas pelos demais especialistas, ou a manutenção de sua escolha, sendo que, neste, caso, deverão ser apresentados novos argumentos que sustentem tal posição.

Lembramos que as variáveis já estão dispostas em ordem decrescente de prioridade, lembrando que a variável de maior prioridade recebe maior pontuação, estando no topo da lista.

Ressaltamos que foram acrescentadas pelos respondentes outras variáveis, para cada questão em estudo. Tais variáveis serão consideradas no escopo da pesquisa e analisadas como um todo. Porém, para efeito de aplicação da técnica serão consideradas apenas as variáveis iniciais.

QUESTÃO 1a

Segundo estudos do professor Michael Porter da Universidade de Harvard, as estratégias genéricas a serem adotadas pelas empresas para obtenção de vantagem competitiva são do tipo liderança em custos, diferenciação e foco. Considerando as megatendências para o mercado postal brasileiro e internacional (globalização, desestatização, diferenciação entre órgãos reguladores e operadores etc.), foram priorizados os tipos de ações estratégicas que devem ser adotadas pela ECT para fazer frente a esse cenário.

Ponderações dos especialistas

“Para estabelecimento das prioridades, considere os seguintes valores: capacidade de agregar valor à empresa; racionalidade e objetividade”

“Para atuar em um mercado competitivo, a ECT deverá implantar um sistema de controle de custo eficaz, que lhe permita conhecer a lucratividade/margem operacional de seus produtos/serviços, instalando com ele uma forte cultura de custos em todos os níveis da organização. Deve, também, centrar seus esforços nos negócios em que possa ser a 1ª ou, no máximo, a 2ª no mercado, a exemplo da estratégia que levou

a G.E. a voltar a ser uma das maiores companhias dos EUA, sob a liderança notável de Jack Welsh.”

“Os serviços concorrentes já são fortemente diferenciados em relação ao da ECT (rastreamento, prazos etc.). Resta à empresa aproveitar sua estrutura de custos fixos e diferenciar-se em preço.”

“Em um mercado altamente competitivo o fator custo é fundamental porque é a partir do custo que será possível projetar produtividade, lucratividade etc. O foco aparece como outra preocupação de ponta na medida em que o administrador deve ter convicção do segmento de mercado e suas possibilidades de sucesso.”

“Somente pela redução de custos é que um empresa pode se tornar mais competitiva. Depois dessa etapa é que ela poderá focar novos segmentos e diferenciar produtos.”

“No Brasil, e considerando a grande variedade de públicos a que a ECT atende, o diferencial de preço ainda é o principal influenciador nas decisões de compra, considerando-se que todos os atores do processo tenha um bom padrão de qualidade operacional.”

“Das habilidades requeridas para as diversas estratégias, a que nos aproximamos mais é liderança em custos, pois de alguma forma temos uma boa performance nos processos operacionais, em supervisão da mão-de-obra e, mais recentemente, nossos recursos em investimentos melhoraram.”

“O grande potencial oferecido pela pulverizada rede de atendimento da ECT, combinado com o potencial da sua cadeia logística, desvia a atenção da empresa em relação ao seu principal negócio e seus principais mercados. A energia é perdida na variedade de ações pobres pela falta de foco.

A estratégia de diferenciação seria mais apropriada em um mercado onde a concorrência fosse mais acentuada, o que não é o nosso caso, pois exercemos no mercado doméstico, em todos os segmentos, um monopólio de fato.

A liderança em custos seria mais apropriada caso, num ambiente extremamente competitivo, as margens fossem muito baixas.

Não se trata de descartar nenhuma das ações estratégicas, mas priorizá-las em função de cada segmento (negócios) cujas fronteiras fossem bem definidas.

Minha resposta foi bastante influenciada pelo modelo monolítico da ECT no cenário atual.”

Tomando por referência as ponderações dos demais especialistas e os dados apresentados no quadro abaixo, assinale a opção que indica seu posicionamento.

(Orientação: Assinale sua opção apenas nas indicações em **vermelho**. Caso não existam, passe à questão seguinte)

Ord.	Classificação do Grupo	Sua Classificação	Seu Posicionamento	
1º	4- Liderança em Custos		<input type="checkbox"/> Concorda com o grupo	<input type="checkbox"/> Mantém sua posição
2º	3- Foco		<input type="checkbox"/> Concorda com o grupo	<input type="checkbox"/> Mantém sua posição
3º	2 - Diferenciação		<input type="checkbox"/> Concorda com o grupo	<input type="checkbox"/> Mantém sua posição

Justificativa: Apresente, resumidamente, argumentos que sustentem a manutenção de sua posição quanto à classificação, contrapondo-se às ponderações dos demais especialistas (Orientação: utilize o verso, se necessário)

QUESTÃO 2b

Considerando as megatendências para o mercado postal brasileiro e internacional (globalização, desestatização, diferenciação entre órgãos reguladores e operadores etc.), foram priorizados os tipos de informações estratégicas que mais influenciam na adoção de ações estratégicas pela ECT.

Ponderações dos especialistas

“Pode-se afirmar que o cliente e o concorrente sempre deverão merecer atenção especial.”

“Independentemente de qualquer contexto, a prioridade de qualquer organização deve ser o seu cliente.

Mudanças tecnológicas acontecem com uma velocidade espantosa. É preciso estar à frente e totalmente plugado, pois, de uma hora para outra, o negócio de uma empresa pode simplesmente, deixar de existir.

O momento atual é de incertezas quanto aos rumos que o setor postal e a ECT vão trilhar, em função da intervenção do governo com o RESP.

As crises financeiras que vêm assolando o mundo, causam instabilidade nos diversos mercados, podendo afetar drasticamente a performance de todos os setores de atividade.

Concorrência monitorada evita surpresas desagradáveis...”

“A classificação se baseou no agrupamento dos tipos de informação listados em 4 grupos: A) extremamente estratégicas: cliente, concorrentes, econômica/financeira; governamental/política; B)

estratégicas ...; C) estratégicas em 2º nível ...; D) estratégicas de terceiro nível...”

Os critérios, parâmetros e conceitos que nortearam o estabelecimento das prioridades basearam-se em “Projetos que estão sendo desenvolvidos. Assuntos que estão sendo desenvolvidos por grupos de trabalho e assuntos abordados em palestras, seminários e cursos”

“Embora ‘Demográfica’, ‘Social’, ‘Ecológica’ e ‘Cultural’, vista de forma isolada, ocupem as última posições, haverá uma expressiva compensação tendo em vista que ‘Governamental/Política’, ..., contempla, com intensidade, aspectos sociais, ecológicos, culturais e demográficos, que podem ser claramente percebidos no conjunto de instrumentos normativos editados pelo órgão regulador.”

“O crescimento do mercado postal é fortemente influenciado por: a) perfil econômico; b) perfil demográfico (população, educação etc.); c) qualidade dos serviços; d) tecnologia oferecida. Dentro dessa ordem de raciocínio procurei agregar a lista oferecida em relação ao grau de influência que tem sobre cada um dos 4 blocos.”

“Elegi 3 principais fatores que mais impactam a empresa (justificam sua existência, fazem com que permaneça ou suma do mercado): 1) clientes; 2) capacidade de resposta da empresa; e, 3) concorrentes. Atribuí a eles os valores de maior peso, depois, intuitivamente, atribuí os demais valores, dependendo do quanto contribuem para os 3 fatores acima indicados”.

“Por ser empresa pública, priorizei Governamental/Política como determinante principal. Por ser empresa, enfoquei o mercado logo a seguir e, finalmente, as demais categorias de informações estratégicas.

“Primeiro a sobrevivência: mercado e governo. Em seguida a contribuição para a sociedade. Por último, as informações de apoio.”

“A ausência de um projeto de inserção do Brasil em um contexto internacional globalizado vai provocar uma ‘histeria’ de mercado, em que inicialmente os fatores econômicos preponderarão sobre os fatores humanos (cultura, ecologia etc.) em uma clara inversão de valores. Mais adiante, em ocasião futura, poderemos re-hierarquizar nossos valores, a exemplo de alguns países do mundo que começam a discutir a responsabilidade social do capital.”

Tomando por referência as ponderações dos demais especialistas e os dados apresentados no quadro abaixo, assinale a opção que indica seu posicionamento.

(Orientação: Assinale sua opção apenas nas indicações em **vermelho**)

Ord.	Classificação do Grupo	Sua Classificação	Seu Posicionamento
------	------------------------	-------------------	--------------------

1º	14 – Cliente		<input type="checkbox"/> Concorda com o grupo	<input type="checkbox"/> Mantém sua posição
2º	13 – Concorrente		<input type="checkbox"/> Concorda com o grupo	<input type="checkbox"/> Mantém sua posição
3º	12 – Econômica/Financeira		<input type="checkbox"/> Concorda com o grupo	<input type="checkbox"/> Mantém sua posição
4º	11 – Governamental/Política		<input type="checkbox"/> Concorda com o grupo	<input type="checkbox"/> Mantém sua posição
5º	10 – Tecnológica		<input type="checkbox"/> Concorda com o grupo	<input type="checkbox"/> Mantém sua posição
6º	9 – Fornecedor		<input type="checkbox"/> Concorda com o grupo	<input type="checkbox"/> Mantém sua posição
7º	8 – Legal		<input type="checkbox"/> Concorda com o grupo	<input type="checkbox"/> Mantém sua posição
8º	7 – Demográfica		<input type="checkbox"/> Concorda com o grupo	<input type="checkbox"/> Mantém sua posição
9º	6 – Social		<input type="checkbox"/> Concorda com o grupo	<input type="checkbox"/> Mantém sua posição
10º	5 – Cultural		<input type="checkbox"/> Concorda com o grupo	<input type="checkbox"/> Mantém sua posição
11º	4 – Sindical		<input type="checkbox"/> Concorda com o grupo	<input type="checkbox"/> Mantém sua posição
12º	3 – Ecológica		<input type="checkbox"/> Concorda com o grupo	<input type="checkbox"/> Mantém sua posição

Justificativa: Apresente, resumidamente, argumentos que sustentem a manutenção de sua posição quanto à classificação, contrapondo-se às ponderações dos demais especialistas (Orientação: utilize o verso, se necessário)

Muito Obrigado!

GLOSSÁRIO

Acompanhamento Administrativo: “processo de avaliação e diagnóstico que, baseado em indicadores definidos antecipadamente pelo planejamento estratégico, avalia e acompanha o desempenho dos objetivos organizacionais”. (TARAPANOFF: 1995,p.115)

Ameaças: “forças ambientais, incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos à sua estratégia, mas que poderão ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil”. (OLIVEIRA: 1996, p.286).

Banco de Serviços: filosofia implantada na ECT em 1992, visando ampliar sua atuação como empresa prestadora de serviços, incluindo em seu portfólio o transporte de encomendas (inclusive cargas), o pagamento de contas públicas (água, energia elétrica, gás etc.), a emissão de passaportes, o pagamento de aposentadorias e pensões e outros.

Decisões Estratégicas: deliberações sobre questões da empresa relacionadas a fatores externos à organização - ameaças e/ou oportunidades - tais como: mercado atual de prestação de serviços de Correios e potencial de atuação da empresa; concorrentes atuais e potenciais; produtos, serviços e estratégias da concorrência; quadro político; situação econômica; mercado fornecedor; tecnologias que impactam a empresa; ações governamentais; leis, decretos, regulamentos nacionais e internacionais que influenciam a empresa; materiais, equipamentos, máquinas e correlatos utilizados na atualidade e passíveis de substituição futura por outros; trabalhos científicos (artigos, teses e correlatos) desenvolvidos em meios acadêmicos de grau superior e/ou divulgados em revistas especializadas que afetam a empresa etc.

Efetividade: é o alcance da eficácia e da eficiência na realização de uma atividade ou processo.

Eficácia: é o atingimento do resultado, da meta ou do alvo pretendido.

Eficiência: é a realização das atividades e dos processos de forma racional e otimizada.

Engenheiro do Conhecimento: é o profissional com conhecimento em computação e inteligência artificial, capaz de construir um Sistema Especialista (CUNHA, 1995)

Gestão Estratégica: é a preocupação com a identificação e implementação de um posicionamento estratégico que assegure o futuro da organização diante das perspectivas antevista para o ambiente externo.

Gestão Operacional: é a preocupação com desempenho interno da organização, avaliando-se a eficiência e qualidade de seus processos.

Preprints: são informações sobre os trabalhos a serem apresentados em um encontro (congresso ou simpósio), encaminhadas às comissões organizadoras e que permitem um conhecimento prévio do assunto a ser explanado no encontro.

Missão da Organização: “razão de ser da empresa. Conceituação do ‘horizonte’ dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar no futuro”. (OLIVEIRA: 1996, p.288).

Oportunidades: “forças ambientais, incontroláveis pela empresa, que podem favorecer a sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram” (OLIVEIRA: 1996, p.288).

Planejamento Estratégico: “metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente”(OLIVEIRA: 1996, p.288).

Pontos Fortes: “vantagens estruturais controláveis pela empresa e que a favorece perante as oportunidades e ameaças do ambiente” (OLIVEIRA: 1996, p.289).

Pontos Fracos: “desvantagens estruturais controláveis pela empresa que a desfavorecem perante as oportunidades e ameaças do ambiente. (OLIVEIRA: 1996, p.289).

Vantagem Competitiva: Fator que possibilita à empresa posicionar-se à frente da concorrência no mercado em que atua.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAIS TEÓRICOS

AGUIAR, Afrânio Carvalho. Informação e atividades de desenvolvimento científico, tecnológico e industrial: tipologia proposta com base em análise funcional. **Ciência da Informação**. 20(1): 7-15. Brasília: IBICT, jan./jun. 1991.

ALVARES, Lillian M. A. de Rezende. **Estudo preliminar da oferta e demanda de informação tecnológica no Brasil para a projeção política para o setor**. Brasília: UnB, 1997. (dissertação de mestrado).

BOLETIM DE NOTÍCIAS DA ECT. Ministro Sergio Motta preside o ato solene de posse da diretoria da ECT. Brasília: ECT, a. 3. n. 168. 16-out-1997.

_____. Ministros de tutela da Upaep assinam 'Declaração de São Paulo' para modernização e reforma do setor postal. Brasília: ECT, a.3. n.94. 20-jun-1997.

BOLETIM INTERNO. ECT realiza encontro nacional de serviço em Porto Alegre. Brasília: ECT, n. 142/92. nota P/063. 28-jul-1992.

_____. Encontro nacional de serviço - ECT 1992 - teleconferência: inicia-se o processo de comunicação da macro-estrutura da ECT. Brasília: ECT, n. 145/92. nota P/069. 31-jul-1992.

BRASIL. Decreto-Lei n.º 509, de 20 de março de 1969. Dispõe sobre a transformação dos Correios e Telégrafos em empresa pública. Brasília, 1969.

BRYSON, Jo. **Effective library and information centre management**. Hants, U.K.: Gower, 1990. p. 3-51.

CANADA POST SYSTEMS MANAGEMENT. **Soluciones postales basadas em la experiencia**. mayo. 1995.

CAMPELLO, Bernardete Santos & CAMPOS, Carlita Maria. **Fontes de informação especializada: características e utilização**. 2. ed. rev. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1993.

- CRONIN, Blaise. Esquemas conceituais e estratégicos para a gerência da informação. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**. Belo Horizonte: set. 1990. v. 19, n. 2. p. 195-220.
- CUNHA, Fernanda dos Santos. **Um sistema especialista para a previdência privada**. Santa Catarina: UFSC, 1995. [online] Disponível na Internet via WWW. URL: <http://www.eps.ufsc.br/disserta/cunha/>. Arquivo capturado em 20 de março de 1998 (Dissertação de mestrado)
- ECT. Comunicação/DICOM-012/1998: principais ações da área comercial em 1997. Brasília, 5-mar-1998.
- _____. Diagnóstico estratégico: análise prospectiva da ECT. Brasília, jan-1997.
- _____. Diretrizes básicas do planejamento integrado da ECT. Deliberação da Diretoria – 037/80. Brasília, 16-jun-1980.
- _____. Fatos marcantes do descobrimento à república. [online] Disponível na Internet via WWW. URL: http://www.ect.gov.br/port/p_indice.htm. Arquivo capturado em 13 de abril de 1998.
- _____. **Projeto ECT – ano 2000: análise prospectiva do ambiente**. Rio de Janeiro: Distribuidora Record de Serviços de Imprensa, 1990.
- _____. Plano estratégico 1997– 2000. Manual de Planejamento e Orçamento. Módulo 2, Capítulo 5, anexo. Brasília, jan-1997.
- FÉLIX, Júlio C.. Informação tecnológica: estratégia para o desenvolvimento. **Ciência da Informação** [online] Disponível na Internet via WWW. URL: <http://www.ibict.br/cionline/editoria/2519601.htm>. Arquivo capturado em 05 de março de 1997.
- FERREIRA, Aurélio B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986. 2. ed.
- FURLAN, José Davi; AMARAL; Francisco P. & IVO, Ivonildo da Motta. **Seminário avançado sobre tecnologia da informação, reengenharia e estratégias**. São Paulo: CENADEM, 1996.
- FURNIVAL, Ariadne Chloë. Delineando as limitações: sistemas especialistas e conhecimento tácito. **Ciência da Informação**. v. 24. n. 2. Brasília: IBICT, maio/ago. 1995. p. 204-210.
- GILBERT, Xavier. O que vale é a estratégia. **Gazeta Mercantil**. Série Mastering Management n. 10. São Paulo: Gazeta Mercantil, 30-out-1997.
- HORNE, Esther & CRONENWETH, Scot. **Information Science: an integrated view**. G.K. Hou & Co. 1988.
- LA POSTE. **La Poste – les filiales: Somepost**. [online] Disponível na Internet

- via WWW. URL: <http://www.laposte.fr/decouvre/filial01.htm>. Arquivo capturado em 10 de junho de 1998.
- LASTRES, Helena Maria Martins. Redes de inovação e as tendências internacionais da nova estratégia competitiva industrial. **Ciência da Informação**. v. 24. n. 1. jan./abril. 1995. p. 126-132.
- LEITÃO, Dorodame Moura. A informação como insumo estratégico. **Ciência da Informação**. n.22(2). Brasília: IBICT, maio/ago. 1993. p. 118-123.
- MAGALHÃES, Rodrigo. **A evolução dos sistemas de informação na empresa: dos MIS aos desafios da mudança estratégica**. [online] Disponível na Internet via WWW. URL: http://s700.di.uminho.pt/~apsi/rev1_a1.html. Arquivo capturado em 25 de abril de 1998.
- MARCHAND, Donald A. Informações estratégicas. **Gazeta Mercantil**. Série Mastering Management n. 10. São Paulo: Gazeta Mercantil, 30-out-1997.
- MARIOTTO, Fábio Luiz. Competitividade e informação tecnológica: estudo de dois casos. **Ciência da Informação**. n. 21(1). Brasília: IBICT, maio/ago. 1992. p. 102-109.
- MASUDA, Yoneji. **A sociedade da informação como sociedade pós-industrial**. trad. de Kival Charles Weber e Angela Melim. Rio de Janeiro: Ed. Rio, 1982.
- MAURY, Patrick. Inteligência competitiva e decisão empresarial. **Ciência da Informação**. n.22(2). Brasília: IBICT, maio/ago. 1993. p. 138-141.
- MENDES, Leonardo Garcia Teixeira. **A monitoração das variáveis internas e externas das organizações para o planejamento estratégico: uma abordagem teórica**. Rio de Janeiro: PUC, 1992. (Dissertação de mestrado).
- MILLER, Jerry P. **Competitive Intelligence**. Palestra proferida no Seminário Latino Americano sobre mercado e novos cenários para o profissional da informação. Brasília: Instituto Euvaldo Lodi, 26 ago. 1997.
- MILLER, Jerry P. **The competitive intelligence cycle**. . [online] Disponível na Internet via WWW. URL: <http://www.scip.org/miller4.html>. Arquivo capturado em 12 de março de 1998.
- MORAIS, Rodrigo M. Do planejamento estratégico à gestão estratégica. **Cadernos de Administração**. v.1, n. 1., nov. 1992. Belo Horizonte: PUC/MG, 1992.
- MULTILOGIC EXSYS. **Examples of expert systems applications**. [online] Disponível na internet via WWW. URL: <http://www.exsys.com/Appnotes/appnotes.html>. Arquivo capturado em

13 de junho de 1998.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Sistemas de Informações Gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. São Paulo: Atlas, 1992.

PORTER, Michael E. A hora da estratégia. **HSM Management**. n.5. novembro-dezembro 1997. p. 6-12. Entrevista dada a José Salibi Neto.

_____. **Competing interests**. [online] Disponível na Internet via WWW. URL: http://www.cio.com/archive/100195_porter_content.html. Arquivo capturado em 04 de dezembro de 1997. Entrevista dada a Richard Pastore em 1/10/1995.

_____. Ser “Maria vai com as outras” não é um bom negócio. O segredo é ser diferente. **Exame**. São Paulo: Abril, maio 1997. ano 30. n. 10. ed. 635. p. 120/2. Entrevista dada a Maria Luisa Mendes.

_____. *What is strategy?* **Harvard Business Review**. nov-dec 1996. p. 61-78.

POZZEBON, Marlei; FREITAS, Henrique M. R. de & PETRINI, Maira. Pela integração da inteligência competitiva nos *enterprise information systems (EIS)*. **Ciência da Informação**. v. 26. n. 3. set./dez. Brasília: IBICT, 1997. p. 243-254.

PRAHALAD, C. K. Em busca do novo. **HSM Management**. n.7. março-abril 1998. p. 6-12. Entrevista dada a José Salibi Neto.

PRICE, Robert M. Technology and strategic advantage. **California Management Review**. spring 1996. v. 38. n. 3. p. 38-56.

RASMUSSEN, U. W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotado para o âmbito nacional brasileiro**. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

SEBRAE. Qualidade e produtividade na indústria brasileira. [online] disponível na internet via WWW. URL: http://www.sebrae.org.br/pesq/p_cini.htm. Arquivo capturado em 19 de julho de 1997.

SZNIFER, Moisés. Estratégia sim, planejamento não. **CartaCapital**. São Paulo: TAM, jun. 1996. ano II. n. 26. p.26/7. Entrevista dada a Ana Maria Brescancini.

TAKEUCHI, Hirotaka. **The knowledge – creating company**. Palestra proferida no Seminário Internacional – “In Company” – ECT/TELEBRÁS. Brasília: Sociedade Brasileira de Estudos do Japão e Pacífico, 05 ago. 1997.

- TARAPANOFF, Kira; MIRANDA, Denir Mendes & ARAÚJO Jr., Rogério Henrique de. **Técnicas para a tomada de decisão nos sistemas de informação**. Brasília: Thesaurus/UnB, 1995.
- THIOLLENT, Michel Jean-Marie. Organização do trabalho intelectual e novas tecnologias do conhecimento. **Ciência da Informação**. n. 21(1). Brasília: IBICT, maio/ago. 1992. p. 110-114.
- TORRES D., Arturo García. **Información → Conocimiento**. Palestra proferida no Seminário de Inteligência Competitiva promovido pelo IBICT e SEBRAE. Brasília: Innestec, ago. 1997. (Transparências)
- UPU. **Resolução C 95/1994: Estratégia postal de Seul**. In: Decisões que não modificam os Atos. Suíça/Berna: UPU, 1994.
- VALENTIM, Marta Lígia P. Informação estratégica: insumo para tomada de decisão. **Palavra-Chave**. São Paulo: APB, abril 1994. n. 7. p. 5-6.
- VERITY, John W. *Coaxing meaning out of raw data*. **Business Week**. February 3, 1997. p. 55/7
- VIEIRA, Anna S., Conhecimento como recurso estratégico empresarial. **Ciência da Informação**. n.22(2). Brasília: IBICT, maio/ago. 1993. p. 99-101.
- VIEIRA, Anna S., CAMPELO, Bernadete S. & PAIM, Isis. Nova alternativa em educação dos profissionais da informação: o curso de GRI na EB/UFMG. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**. Belo Horizonte: set. 1990. v. 19, n. 2. p. 171-181.
- WIGGINS, R. E. Uma estrutura conceitual para a gerência de recursos informacionais. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**. Belo Horizonte: set. 1990. v. 19, n. 2. p. 182-194.
- WOOD Jr., Thomas. Uma nau sem rumo: o planejamento estratégico continua em baixa, mas as empresas estão descobrindo novas formas para direcionar-se. **CartaCapital**. São Paulo: TAM, jun. 1996. ano II. n. 26. p.20/5.

REFERENCIAIS DO LEVANTAMENTO HISTÓRICO

- ANDRADE, Guy Furtado de. Discurso. **Boletim da ESAP**. Brasília: ECT. a. 1. n. 3. maio. 1979. p. 7-11.
- BARBOSA, Lilian. Novo CEP vai identificar casa por casa. **Jornal do Brasil**. Rio de Janeiro: 14-jul-91.
- BOLETIM DE NOTÍCIAS DA ECT. Correios criam sue "traveller check": Cheque Correios, um novo serviço à disposição do povo brasileiro.

Brasília: ECT, a.3. n.176. 30-out-1997.

_____. Correios vão praticar preços diferenciados para os grandes clientes nos serviços não-monopolizados. ano III. n. 174. Brasília. 28-out-97.

BOLETIM INTERNO. Agências postais fixas. Brasília: ECT, n.131/79. nota 13.59. 18-out-1979.

_____. Collor extingue mais de 50 mil decretos. Brasília: ECT, n.037/91. 25-fev-1991. (Cópia do artigo publicado no jornal Correio Braziliense de 16/02/91).

_____. Cópia do artigo "Assinado convênio entre IBAMA e ECT" publicado no Jornal Agora, Rio Grande/RS, em 06/09/89. Brasília: ECT, n.179/89. 18-set-1989.

_____. Cópia do artigo "Correios lançam 'griffe' com linha ecológica" publicado no Jornal do Brasil, em 11/03/90. Brasília: ECT, n.053/90. 19-mar-1990.

_____. Cópia do artigo "ECT planeja serviço postal para moedas" publicado no Jornal do Comercio, em 21/06/89.. Brasília: ECT, n.125/89. 03-jul-1989.

_____. Cópia do artigo "Empresa de Correios vai lançar novos serviços", publicado no jornal O Norte, João Pessoa, em 16/07/89. Brasília: ECT, n.140/89. 24-jul-1989.

_____. Cópia do artigo "O passaporte também pode ser tirado em agência postal" publicado no jornal O Globo, Rio de Janeiro/RJ, em 10/09/89. Brasília: ECT, n.179/89. 18-set-1989.

_____. Correio e franchising - uma parceria de sucesso. Brasília: ECT, n.142/92.nota DEOPE/104. 28-jul-1992.

_____. Correios distribuem livros e material didático. Brasília: ECT, n.015/93. nota PR/003. 22-jan-1993.

_____. Diretrizes básicas da publicidade cooperativa. Brasília: ECT, n.127/88.nota DECOM/027. 21-nov-1988.

_____. Discurso do sr. presidente da ECT na solenidade comemorativa dos 17 anos da empresa. Brasília: ECT, n.029/86.nota P/019. 21-mar-1986.

_____. ECT cria a carta social. Brasília: ECT, n.243/92.nota PR/163. 21-dez-1992.

_____. ECT e CEF criam poupança postal. Brasília: ECT, n.121/88.nota P/044. 10-nov-1988.

_____. ECT facilita a carteira estudantil. Brasília: ECT, n.067/93. 12-abr-1993. (Cópia do artigo publicado no jornal Diário de Natal, Natal/RN, de

03/04/93).

- _____. ECT informatiza agência para melhor atendimento. Brasília: ECT, n.064/93. 5-abr-1993. (Cópia do artigo publicado no jornal O Poti, Natal/RN, de 28/03/93)
- _____. ECT realiza no Rio de Janeiro reunião de serviço. Brasília: ECT, n.151/89.nota P/094. 08-ago-1989.
- _____. ECT/INSS assinaram convênio beneficiando aposentados/pensionistas. Brasília: ECT, n.083/93. nota DR/PA/016. 04-maio-1993.
- _____. Escola Superior de Administração Postal - ESAP: inauguração. Brasília: ECT, n.010/78.nota 1.07.17-fev-1978.
- _____. Inauguração da inspetoria da Receita Federal de remessas postais internacionais e lançamento do serviço "Export Post" em 29/08/88. Brasília: ECT, n.074/88. nota P/017. 30-ago-1988.
- _____. Inauguração do centro de triagem mecanizada - sanção da Lei Postal - obliteração de peças filatélicas na sede da ECT. Brasília: ECT, n.037.nota1.44,03-jul-1978.
- _____. Mensagem do excelentíssimo sr. Ministro da Infra-Estrutura por ocasião da inauguração da rede postal aérea - Mercosul. Brasília: ECT, n. 020/92.anexo nota P/007. 30-jan-1992.
- _____. Ministro lança correio rural. Brasília: ECT, n.122/85. nota 1.75.02-jul-1985
- _____. Museu Postal 9 anos e ECT - Galeria de Arte Brasília: ECT, n.012/89. nota AF/001. 16-jan-1989.
- _____. Padronização de envelopes. Brasília: ECT, n.14.nota1.09.10-mar-1978.
- _____. Pronunciamento do deputado João Batista Fagundes (PDS-RR), 21/03/84,pela passagem do 15º aniversário de criação da ECT. Brasília: ECT, n.057/84.nota 1.44. 23-mar-1984.
- _____. Sistema FAC- franqueamento automático de correspondência. Brasília: ECT, n. 149/85.nota 1.90. 29-ago-1985.
- _____. TLX/P-169/77- CIRCULAR - 02/03/77. Comunicações postais e telegráficas. Brasília: ECT, n.18.nota1.07. 04-mar-1977.
- _____. Transcrição de artigo publicado no jornal Popular da Tarde de São Paulo - O Correio Atuante. Brasília: ECT, n. 209/81 .nota 1.56. 4-nov-1981.
- _____. Transcrição de matéria publicada no jornal O Globo de 31/03/80 - Correios têm modificações profundas em 16 anos. Brasília: ECT, n.067/80.

nota 1.57.11-abr-1980.

_____. Transcrição do artigo Reembolso postal expresso, publicado no jornal O Progresso, Ituverava, São Paulo, 24/06/89. Brasília: ECT, n.125/89. ECT-Press.03-jul-1989.

_____. Transcrição da moção de autoria do sr. Deputado Estadual Heródoto Bento de Mello do PDS/RJ, apresentada à Assembléia Legislativa do RJ. Brasília: ECT, n.210/81.nota 1.58.5-nov-1981.

BRASIL. Decreto n.º 99.179 de 15 de março de 1990. Programa Federal de Desregulamentação. Carta Circular nº 2.162 . Altera o Regulamento do Mercado de Câmbio e Taxas Flutuantes. Brasília: 30-abr-91

_____. Portaria n.º 669 de 31 de maio de 1990. Fixa as diretrizes do convênio entre a ECT e a TELEBRÁS. Brasília: 30-maio-90

_____. Presidência da República. Desregulamentação - ano I. Brasília, Presidência da República. 1991

DIGA. Cadê o Eco. Rio de Janeiro: ECT, a.2. n.8. set/out.1973. p.22 a 26

_____. Renovação do correio na Guanabara. Rio de Janeiro: Rio Gráfica e Editora. a.1. n.1. mar/abr. 1972. p.31

_____. SEED de Vitória é um dos melhores do país. Rio de Janeiro: ECT, a.2. n.8. set/out.1973. p.17.

_____. SERCA: sua importância na economia brasileira. Rio de Janeiro: ECT, a.2. n.8. set/out.1973. p.33/4

_____. Programa da ECT para este ano. Rio de Janeiro: ECT, a.3. n.9. nov-dez-jan.1974.

_____. Tudo azul em São José do Rio Preto. Rio de Janeiro: ECT, a.3. n.9. nov-dez-jan.1974.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. Ações e resultados da gestão iniciada em 29/09/93. Brasília: ECT,1994. p.10

_____. Aspectos Gerais. Manual de Organização. Brasília: ECT, 1989. Módulo 1.

_____. Contrato de prestação de serviços entre a ECT e o Clube Filatélico do Brasil. Rio de Janeiro. 24-out-73

_____. Criação do serviço de correio eletrônico - modalidade carta eletrônica. Deliberação 032/83. Brasília: ECT, 23-ago-1983

_____. Critérios para criação e instalação de cabina pública de telex

- permanente ou temporária. OSD-031-002/76. Brasília: ECT, 16-jul-1976
- _____. Encontro de chefias de CSP. Departamento de Logística e Operações. Recife: 28 e 29-ago-1994
- _____. Relatório 1983. Brasília: ECT, 1983. p.6
- _____. Carta e cartão-resposta comercial. Deliberação 076/85. Brasília: ECT, 11-jul-1985
- GIANETTI, Regina. Correio chega mais perto do usuário. **Boletim Interno**. Brasília: ECT, n.100/91. 27-maio-1991.(Cópia do artigo publicado na revista RNT, n 141. Rio de Janeiro. p. 10/2, maio/91).
- LEVINE, Robert. Elevação de qualidade pode renovar o interesse pelo Brasil. **Boletim Interno**. Brasília: ECT, n.067. nota 1.38. 10-nov-1976.
- MELLO, M.^a Luiza H. L. de & MELLO, M.^a Lucia H. L de. **Projeto arquivo - organização dos originais de selos e peças filatéticas, organização dos roteiros de impressão**. Rio de Janeiro: ECT, 23/05/74.
- O CORREIO BRASILEIRO NA DÉCADA DE 70. Operações especiais. Brasília: ECT, 1977.
- ROCHA, Daniela. Telemarketing é opção para venda 24h. **Boletim Interno**. Brasília: ECT, n.115/93. 21-jun-1993.(Cópia do artigo publicado na Folha de São Paulo, em 13/06/1993).
- SAIHUM, José Antonio. Correios: serviços postais confiáveis. **O Cruzeiro**. Rio de Janeiro: Bloch, 1974. p. 86-9
- SILVA, Marcos César Alves. Fac-símile: um sistema de transmissão atual. **Boletim da ESAP**. a.4. n. 8. Brasília. dez-1981. p-10-19
- TANAKA, Mário. Codificação postal: divulgação interna para funcionários da empresa. Brasília: ECT, 19--. p. 1-2.
- VERSIANI, Ubimar C. C. & VERSIANI, Marjara C. **Selo auto-adesivo**. Int. G09F003/010. BR. n.MU7201273-0.8 ago. 92, 2 jan. 94. [online] Disponível em <http://www.bdt.org.br/bdt/inpi/WebInterface.INPI94+READC+995>. Arquivo capturado em 8 de junho de 1998.