

CTBC: a opção pela qualidade.

A trajetória do grupo não se resume ao bom desempenho de suas empresas. Ela se caracteriza por uma quase obsessão na formação da equipe, pela peculiaridade de seu modelo de gestão e pelo pioneirismo de suas iniciativas.

por Anamárcia Vainsencher

Lá atrás, há pouco mais de 50 anos, no coração do Brasil Central, precisamente em Uberlândia (MG), chegou uma hora em que o bom e velho telégrafo já não dava conta para atender às necessidades de comunicação de um comércio em expansão, nem do acelerado ritmo do escoamento de produtos para São Paulo. Era preciso um meio de se comunicar mais urgentemente com São Paulo. À época, era presidente da Associação Comercial e Industrial de Uberlândia Alexandrino Garcia, que decidiu dar um jeito na situação.

“A necessidade cria a oportunidade”. É como o filho de Alexandrino, Luiz Alberto Garcia, presidente do Conselho de Administração do Grupo Algar, começa a contar por que seu pai entrou no ramo das comunicações. De onde nunca mais saiu. “Nossa sobrevivência tem uma boa explicação: a qualidade dos serviços. Foi isso que nos assegurou a permanência em muitas épocas conturbadas. Os usuários estavam a nosso favor”. Marcos Bicalho, diretor financeiro do Grupo Algar, entra em alguns pormenores sobre a não estatização da operação telefônica pela então *holding* Telebrás. “Houve uma mobilização na região contra a estatização, com medo de que piorasse a qualidade do serviço”, relembra, acrescentando que tudo que a *holding* queria era um pretexto para estatizar. Não houve brecha. Mesmo sendo privada, a CTBC tinha que concorrer com os índices de qualidade das concessionárias estatais.

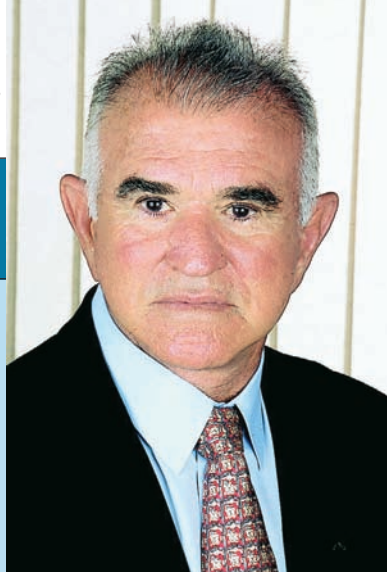
Esse é apenas o começo da história que culminou com a escolha da CTBC como a Empresa do Ano do *Anuário Telecom 2005*. Porque a trajetória das empresas de comunicação do grupo é marcada pelo crescimento, pelo pioneirismo, pela inovação e pela responsabilidade social. Na área de telefonia, em meados do ano, a operação fixa CTBC tinha 675 mil assinantes, a celular, outros 329 mil. Fora os clientes da ACS (central de atendimento), da Brasilis (Datacenter), da Engeredes (serviços de infra-estrut-

tura de rede), da Image Telecom (TV por assinatura), e da NetSite (Internet).

Bicalho faz questão de ressaltar que a receita média por assinante (ARPU) celular CTBC é de R\$ 55 (o segundo lugar não passa de R\$ 42). “Para nós, é importante o perfil do cliente. Nos permite faturar mais sobre a mesma base. A CTBC não sai subsidiando a torto e a direito.” Eduardo Parra foi, durante muito tempo, o diretor de comunicação e marketing do Grupo, área voltada para questões como inovação, simplicidade e individualização no tratamento do cliente. Na medida, porém, em que a operação de telecomunicações do Grupo ultrapassou as fronteiras da sua área original de concessão, com expansão geográfica e do número de clientes, e no momento em que fatores

Os números vencedores

	2004
Receita Líquida (US\$ mil)	406.522,00
Lucro Líquido (US\$ mil)	53.469,36
Lucro por Funcionário (US\$ mil)	5,02
Crescimento Receita Líquida (%)	18,56
Rentabilidade sobre patrimônio (%)	59,88
Rentabilidade sobre vendas (%)	9,47
Liquidez Corrente	0,91
Retorno sobre investimentos (%)	10,09
Número de funcionários (registrados e terceirizados)	10.644



Garcia:
“Queremos das pessoas a massa cinzenta. Não os braços”.
 presidente do Conselho



Bicalho:
“Foco no cliente e nos nichos de mercado”.
 diretor financeiro

como convergência de serviços e segmentação passaram a ser cruciais, houve necessidade de criar a diretoria de clientes, com Parra à frente.

É mais uma etapa de reestruturação que visa capacitar o grupo a fazer gestão em um território muito maior, como operadora autorizatária, acrescenta Weber Pimenta de Melo, diretor-superintendente da CTBC. “Estamos entrando numa área nova, em um mundo desconhecido onde chegamos como concorrentes”, diz.

Se há uma coisa que a CTBC nunca negou é ser uma operadora de nicho. “A telefonia fixa pode ir para qualquer lugar, e aqui estamos falando de nichos geográficos”, diz Marcos Bicalho. “Mas não são esses os importantes, e sim os nichos de mercado, com grande foco no cliente”. Afora essa particularidade, as empresas de comunicação do Grupo Algar vêm sendo pioneiras em várias áreas. Em agosto, por exemplo, a CTBC foi a primeira concessionária a oferecer serviços de voz sobre IP (VoIP), inicialmente aos seus clientes dos segmentos corporativo e empresarial – cerca de 80 mil empresas de todos os portes. Diante da irreversibilidade da convergência, em 2002, as empresas Algar de telefonia fixa, celular, banda larga, TV a cabo, acesso à Internet e de *datacenter* fundiram-se numa única empresa, levando a marca CTBC.

Os Garcia também tiveram larga experiência no setor industrial na década de 80, quando foi formado o Grupo ABC, para fabricação de sistemas eletrônicos e, com a ABC Xtal, para processamento de quartzo para produção de fibras ópticas. Houve associação com o grupo francês Honeywell Bull, formando a ABC Bull Telematic. Nos anos 90, com a reorganização dos negócios, foi criada a ABC Algar. Ainda em 1991, foi instituída a flexibilidade de horário de trabalho nas empresas do grupo, que também iniciou seus projetos sociais. Em 1993, a cidade de Franca foi a primeira do Estado de São Paulo e a oitava do país a dispor do serviço móvel celular. E quando Luiz Alberto

Garcia e os demais executivos do Grupo falam em qualidade, é a sério: em 1996, a CTBC foi a primeira operadora da América Latina a obter certificação ISO 9002 para as áreas de atendimento ao cliente e operação de sistemas. No processo de privatização, em consórcio com a Korea Telecom e a Construtora Queiroz Galvão, a Algar Telecom Leste ganhou o leilão da banda B nos Estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo, e participou do grupo que conquistou a Tess, no interior paulista.

A lista de feitos é enorme nesse grupo empresarial que, em 2004, atingiu a marca de R\$ 1,7 bilhão de receita líquida e conta com mais de 10,5 mil associados – como são chamados os funcionários na Algar. O modelo de gestão chamado de “empresa-rede” se caracteriza pela participação dos *associados* nas decisões, norteadas pelo princípio de liberdade com responsabilidade, e por um conjunto de políticas que valorizam o talento humano. Tal modelo, nas palavras de Luiz Alberto Garcia, tem uma forte razão de ser: “Queremos das pessoas a massa cinzenta, não os braços. Por isso nem temos ponto”.

Nada mau para um empreendimento que, em 1954, era constituído como Companhia de Telefones do Brasil Central (CTBC), com a compra da Empresa Telefônica Teixeira. E que, com o passar dos anos foi fazendo outras aquisições pelo centro do país afora, virando o conglomerado que é e que sempre teve entre as suas prioridades a educação continuada. Não é por acaso que o comandante Luiz Alberto Garcia, já fora das lides diárias, devota boa parte de sua energia a programas como o Algar 2100, cujo objetivo é pensar lá na frente. Com a palavra, o presidente do Conselho de Administração do Grupo Algar: “O *business* desaparece, fica a competência. Olhando para o futuro, estamos procurando o que é permanente, como a competência interna, crenças e valores”. Luiz Alberto Garcia gosta de desafios. “A luta é grande, gostosa, faz com que os neurônios funcionem mais e com eficiência”.