

Estudo de Caso Ilustrado

Tri-State Telephone

John Godwin, chefe-executivo da Tri-State Telephone, recostou-se em sua cadeira e olhou para o teto. Como é que conseguiria sair daquela confusão? Cento e cinquenta usuários raivosos haviam adentrado na audiência pública da noite anterior protestando contra o último pedido de aumento de tarifas por parte da Tri-State. Depois de cessarem os gritos rancorosos e de terem sido retirados os cartazes ofensivos, os manifestantes haviam apresentado aos representantes do órgão regulador estadual algumas análises econômicas sofisticadas para reforçar sua posição. Além disso, houve uma série de apelos emocionais por parte de usuários idosos que viam o serviço telefônico como sua única ligação com o mundo.

A Tri-State Telephone operava em três estados, com vendas de mais de 3 bilhões de dólares. Durante os últimos cinco anos, a empresa havia experimentado tremendas mudanças. Em 1984, o desmembramento da AT&T provocou ondas de choque por todo o ramo de atividade, e a Tri-State Telephone sentiu os efeitos, à medida que mudavam dramaticamente os preços para as chamadas de longa distância. A Comissão Federal de Comunicações instituiu uma taxa para os usuários terem "acesso" a empresas que operavam em longa distância, tivessem eles ou não o hábito de fazer chamadas de longa distância. Grupos de usuários, inclusive a Federação dos Consumidores da América e o Congresso das Organizações de Consumidores, juntaram-se ao protesto, dando maior atenção às companhias telefônicas e intervindo sempre que possível nos procedimentos regulatórios. A CFC estava considerando o máximo de desregulamentação possível na atividade, e o Congresso estava observando a atuação da CFC. Enquanto isso, o Ministério da Justiça americano e o Juiz Harold Greene (ambos responsáveis pelo desmembramento da AT&T) continuavam a discutir sobre os tipos de negócios aos quais as empresas como a Tri-State deveriam se engajar.

Além disso, a tecnologia mudava rapidamente. Os telefones celulares, a princípio usados em automóveis, agora eram carregados na mão e podiam substituir os telefones comuns. A tecnologia digital avançada, fazendo baixar os custos, exigia que empresas como a Tri-State investissem para manter-se a par das inovações. Enquanto isso, os aumentos nas tarifas negociados durante os inflacionários anos 70 estavam mantendo os ganhos acima do que os órgãos reguladores autorizariam. Novos terminais "inteligentes" e desenvolvimentos de *software* criavam novas utilizações para a rede telefônica (como, por exemplo, o uso de telefone em sistemas de alarme), mas enquanto os usuários pagassem um valor fixo, a companhia telefônica não poderia se beneficiar desses novos serviços.

A empresa de Godwin havia proposto recentemente um novo sistema de preços, no qual os usuários dos serviços telefônicos locais pagariam simplesmente pelo que usassem, ao invés de um valor fixo mensal. Todos os administradores *sênior* estavam convictos de que o plano era mais justo, ainda que alguns grupos que utilizassem o telefone com muita frequência (como os corretores de imóveis) fossem pagar mais. Isso daria à empresa um incentivo para oferecer novos serviços aos seus usuários, e estes poderiam escolher quais deles desejavam. Nenhum administrador previra a gritaria dos próprios usuários que economizariam dinheiro com o novo plano. Os estudos de Godwin mostravam, por exemplo, que os mais idosos utilizavam muito pouco o serviço local, e poderiam economizar até 20 por cento com o novo plano.

Depois da discussão na audiência da noite anterior, Godwin estava inseguro sobre como agir. Caso recuasse no novo plano de tarifas, teria de encontrar outro modo de enfrentar os desafios do futuro - talvez até mesmo realizar negócios diferentes para aumentar a receita da empresa. Por outro lado, a empresa não suportaria a divulgação negativa de uma batalha prolongada, mesmo Godwin achando que os membros dos órgãos reguladores eram favoráveis ao seu plano. De fato, Godwin acreditava que a empresa deveria ajudar aos seus usuários, ao invés de lutar contra eles.

Fonte: STONER, James A F., FREEMAN, R. Edward, Administração. Rio de Janeiro: PHB, 1995

Questões

1. Quem são os *stakeholders* neste caso?
2. Quais são os *stakeholders* mais importantes?
3. Quais são as tendências críticas do ambiente da Tri-State?
4. Por que você acha que os usuários da Tri-State estavam tão aborrecidos?
- 5 - O que John Godwin deveria fazer?